

HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS: ONE-SIZE-FITS-ALL?

Het effect van leeftijd op de relatie tussen ervaren inzet van
High Performance Work Practices en ervaren werkdruk



Lenneke (H.J.M.A.) Brouwers

**Open Universiteit
Managementwetenschappen
Implementation & Change Management
Cursistenummer: 839053508**

**Begeleider: Dr. M. Veld
2e Beoordelaar: Drs. L. van Veldhuizen**

5 december 2013

INHOUDSOPGAVE

Abstract	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	3
Doelstelling	4
Leeswijzer	5
2. Theoretisch kader	6
2.1 High Performance Work Systems	5
2.2 Effecten van High Performance Work Practices	7
2.3 High Performance Work Systems en verhoogde werkdruk	9
2.4 Differentiatie	10
2.5 Leeftijd	10
2.6 Leeftijd als modererende factor	11
3. Methode van onderzoek	14
3.1 Populatie	14
3.2 Procedure	15
3.3 Meetinstrumenten	16
3.3.1 HPWP's	16
3.3.2 Werkdruk	17
3.3.3 Leeftijd	17
3.3.4 Controlevariabelen	18
3.4 Analysemethoden	18
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	18
4. Resultaten	20
4.1 Statistische beschrijving	20
4.2 Correlatieanalyse	20
4.3 Hiërarchische meervoudige regressie	22
5. Conclusie en discussie	27
5.1 Conclusie	27
5.2 Discussie	27
5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	30
5.4 Praktische implicaties	31
6. Literatuur	33
7. Bijlagen	35

Abstract

Organizations need to become more and more efficient and cost-effective. This has led to an increasing interest in performance enhancement and optimization of human resources. High Performance Work Systems are systems of HR instruments, aimed at contributing to the organization strategy. Three different perspectives on the impact of HRM can be distinguished. The optimistic perspective, also known as the mutual gains model, states that both organization and employee benefit from HPWS. The pessimistic view acknowledges benefits for the organization, but emphasizes the disadvantages for employees. HPWS lead to intensification of work, which has a negative impact on wellbeing. Finally the skeptical perspective recognizes neither a positive nor negative impact of HRM. This study concentrates on one of the possible negative effects of HPWS – experience of increased work pressure. The Job Demands-Resources model states that certain resources – when providing for a person's need – can compensate for negative effects of job demands. Which resources are able to compensate, is different for every individual and group, depending on their specific needs. When High Performance Work Practices (HPWP) serve an employee's need, this HPWP will be experienced positively and thus will be able to compensate for negative effects of HPWS for this employee. Age seems to be a differentiating factor in employee's needs. Young employees usually have a stronger orientation on growth, whereas older employees tend to be more focused on maintenance and prevention of losses. These orientations are also visible in employee's needs and therefore influence their preferences for specific HR instruments. From this perspective, a growth focused bundle of HR instruments can be interpreted as a resource for the younger employee and in this way provide compensation for increased work pressure. It is expected that a bundle of HR instruments aimed at maintenance, will provide in needs of the older employees and serve as a compensating factor for this group of employees. This study aims to test whether age has a moderating effect on the relationship between HPWS and experienced work pressure.

Using questionnaire data gathered among 606 employees, four hypotheses were tested. First the relationship between HPWP's and increased experienced work pressure was analyzed. In the next step the possible moderation of age on the relationship was added. Finally the negative effect of growth focused HPWP's on experienced work pressure was tested among the younger employees and the negative effect of maintenance focused HPWP's on work pressure, for older employees. Both the relationship between HPWP's and experienced work pressure and the moderating effect of calendar age were not supported by the data. Furthermore no significant differences in experience of HPWS and work pressure between groups of younger, middle aged and older employees, were found. There are several possible explanations why the expected results did not appear in this study. Differences in content of the bundles of HR instruments for instance, and differences in employee attribution to the 'why' of HR instruments, could have led to deviations. In addition it is possible that factors which were not included in this research, could have influenced the results. This study may contribute to the negation of stereotypes regarding older and younger workers. Nevertheless further elaboration in future research to gain a better perspective on the effects of HPWS on experienced work pressure would be desirable.

Samenvatting

De laatste decennia is het voor organisaties steeds belangrijker geworden om efficiënt en kosten-effectief te opereren. Dit heeft binnen het vakgebied HRM geleid tot een toenemende belangstelling voor terreinen als bevordering van prestaties en optimale inzet van (human) resources. High Performance Work Systems kunnen worden gezien als systemen van HR-instrumenten die tot doel hebben een bijdrage te leveren aan de organisatiestrategie. Er kunnen drie perspectieven op de impact van HRM worden onderscheiden. Het optimistisch perspectief gaat ervan uit dat er sprake is van een 'mutual gains' model: zowel de organisatie als de werknemers genieten voordelen van de inzet van High Performance Work Practices. Het pessimistische perspectief stelt dat HRM positief is voor de organisatie, maar dat de HPWP's voor werknemers een intensivering van werk betekenen en dus negatief is voor het welzijn van werknemers. Het sceptische perspectief tenslotte, heeft als uitgangspunt dat HRM niet noodzakelijk een positief dan wel negatief effect heeft. Dit onderzoek richt zich met name op een mogelijk negatief effect van HPWS – een verhoogde ervaren werkdruk. Conform het Job Demands – Resources model wordt verondersteld dat bepaalde hulpmiddelen kunnen compenseren voor negatieve effecten van taakeisen. Een hulpmiddel dient daartoe in een behoefte van een persoon te voorzien. Welke hulpmiddelen een compenserende werking hebben, kan voor groepen en individuen verschillen, afhankelijk van de behoeften die zij hebben. In relatie tot HPWP's kan dit als volgt vertaald worden: Als HPWP's in belangrijke mate voorzien in behoeften van werknemers, worden deze als positief ervaren en kunnen zo compenseren voor de mogelijke negatieve effecten van HPWS zoals bijvoorbeeld de ervaren werkdruk door werkintensivering. Leeftijd blijkt een differentiërende factor te zijn voor wat betreft behoeften van werknemers. Jongere werknemers vertonen doorgaans een sterkere groei oriëntatie in hun doelen dan oudere werknemers. Oudere werknemers lijken sterker gericht op behoud en verliespreventie. Dergelijke oriëntaties uiten zich in de behoeften van werknemers en daarmee ook in hun voorkeuren voor bepaalde HR-instrumenten. Vanuit deze visie kan een bundel HR-instrumenten gericht op groei en ontwikkeling gezien worden als hulpmiddel voor jongere werknemers en als zodanig een dempende werking op de ervaren werkdruk kunnen hebben. Verwacht wordt dat op behoud gerichte HR-instrumenten zullen voorzien in behoeften van oudere werknemers en zo kunnen fungeren als hulpmiddel voor deze leeftijdsgroep. Dit onderzoek beoogt te toetsen of leeftijd een modererend effect op de relatie tussen de inzet van HPWS en ervaren werkdruk heeft.

Met behulp van een kwantitatief onderzoek onder 606 personen zijn vier hypothesen getoetst. Allereerst werd nagegaan in hoeverre de inzet van HPWP's samenhangt met een verhoogde ervaren werkdruk. Vervolgens werd onderzocht of een dergelijke relatie gemodereerd werd door leeftijd. Tenslotte werd getoetst of de inzet van op ontwikkeling gerichte HPWP's een negatief effect had op de ervaren werkdruk onder jongere werknemers en of de inzet van op behoud gerichte HPWP's eenzelfde effect hadden op de ervaren werkdruk onder oudere werknemers. Zowel de relatie tussen de ervaren inzet van HPWP's en ervaren werkdruk, als het modererend effect van kalenderleeftijd, konden op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld. Tevens werden geen significante verschillen in de ervaren inzet van HPWP's en ervaren werkdruk tussen de groepen jongere, midden volwassen en oudere werknemers gevonden. Er zijn verschillende mogelijke oorzaken te noemen voor het uitblijven van de verwachte resultaten zoals bijvoorbeeld de inhoudelijke samenstelling van de gehanteerde HR-bundels of de attributie die werknemers toekennen aan de reden van inzet van HPWP's. Tevens kunnen variabelen die niet in de onderzoeksopzet zijn meegenomen een rol hebben gespeeld. Dit onderzoek kan wellicht een bijdrage leveren aan het ontkrachten van negatieve stereotypen over oudere en jongere werknemers. Nader onderzoek is echter gewenst om meer zicht te krijgen op de effecten van HPWS op de ervaren werkdruk.

1. Inleiding

De laatste decennia is het voor organisaties door toenemende concurrentie, verscherpte regelgeving, globalisering, e.d., steeds belangrijker geworden om efficiënt en kosteneffectief te opereren (Boselie, 2010). Dit heeft geleid tot toenemende belangstelling voor terreinen als bevordering van prestaties, beschikbaarheid van goede arbeidskrachten en optimale inzet van resources. Het is zaak zoveel mogelijk te doen met zo weinig mogelijk resources. In het geval van human resources betekent dit vaak een intensivering van werk (Kroon, van de Voorde, & van Veldhoven, 2009).

Een andere trend is dat de Baby Boomers in de komende jaren in hoog tempo de arbeidsmarkt gaan verlaten (Leiter, Jackson, & Shaughnessy, 2009). De instroom loopt echter sterk terug door dalende geboortecijfers in de Westerse wereld. Er wordt dan ook een krapte voorzien op de arbeidsmarkt (Boselie, 2010). De samenstelling van de arbeidsmarkt zal bovendien blijven veranderen. Door deze ontwikkelingen, de oplopende levensverwachting en wijzigingen van de pensioensgerechtigde leeftijd, zal de groep 'oudere' werknemers een steeds groter deel van de arbeidspopulatie gaan vormen (Remery, Henkens, Schippers, & Ekamper, 2003). Organisaties staan dan ook voor verschillende uitdagingen. Zij zullen bijvoorbeeld een modus moeten vinden om de groeiende groep 'oudere' werknemers zo lang mogelijk effectief aan het werk te houden, de kleiner wordende groep 'jongere' werknemers aan te trekken en de productiviteit van de organisatie te verhogen. Dit vraagt om een goede balans tussen de noden en behoeften van zowel de organisatie als van de werknemers.

Een antwoord op deze uitdaging wordt sinds de jaren '90 gezocht in High Performance Work Systems (HPWS). Er worden vele verschillende definities gehanteerd van HPWS, die veel ruimte laten voor interpretatie en nadere invulling. Hierop wordt later teruggekomen. Globaal kan een HPWS worden omschreven als een bundel van HR-activiteiten die tot doel heeft bij te dragen aan de organisatiestrategie (Combs, Yongmei, Hall, & Ketchen, 2006; Huselid, 1995; Kroon et al., 2009; Paauwe, Guest, & Wright, 2013). Het mechanisme achter HPWS komt neer op: Een HPWS voorziet in behoeften van werknemers, die op hun beurt de organisatie weer 'belonen' met extra inzet wat de prestaties ten goede komt (Huselid, 1995; Kroon et al., 2009; Paauwe et al., 2013). Een HPWS voorziet zo in behoeften van zowel de werknemer als van de organisatie. Dit is een erg positieve visie.

HPWS blijken naast positieve effecten, ook negatieve kanten te hebben. Zo is bijvoorbeeld uit onderzoek door Kroon et al. (2009) gebleken dat werknemers door de inzet van een HPWS een hogere werkdruk ervaren. Vooral in tijden van recessie loopt de druk op organisaties op en wordt er steeds meer van werknemers verwacht. Werkdruk kan worden gezien als een belangrijke oorzaak van (langdurige) uitval. Aangezien zieke werknemers geen bijdrage leveren, zal dit negatieve neveneffect het uiteindelijke doel van HPWS – bijdragen aan de strategische organisatiedoelstellingen – op de langere termijn ondermijnen. Hoge werkdruk kan voor werknemers een reden zijn om de organisatie te verlaten en kan de aantrekkelijkheid van de organisatie voor nieuwe werknemers verminderen. Het vasthouden en aantrekken van goede werknemers wordt moeilijker. Dit heeft ook weer negatieve gevolgen voor de organisatie (Boxall & Purcell, 2007). Organisaties zijn er dan ook op verschillende fronten bij gebaat om sturing te kunnen geven aan ervaren werkdruk. Studies naar de effecten van HPWS hebben zich tot nu toe voornamelijk gericht op positieve effecten van dergelijke systemen. Dit onderzoek richt zich op mogelijke negatieve bijwerkingen.

Veel onderzoek heeft zich gericht op het vaststellen van de effectiviteit van HR-instrumenten (High Performance Work Practices, HPWP's). Bij deze onderzoeken wordt er meestal vanuit gegaan dat er best practices bestaan die voor iedere organisatie de beste keuze zijn. Deze zoektocht naar een won-

dermiddel heeft tot op heden weinig resultaat opgeleverd. Er bestaat nog altijd geen consensus over welke HR-instrumenten het meest effectief zijn in de verhoging van de organisatieperformance. De effectiviteit van HR-instrumenten wordt onder andere bepaald door hoe een instrument wordt ervaren door de werknemers. Mensen verschillen op talloze fronten van elkaar; geen twee personen zijn hetzelfde. Hun percepties van eenzelfde HR-instrument zijn hierdoor ook verschillend. Perceptieverschillen kunnen te wijten zijn aan een veelheid van factoren zoals persoonlijke waarden, doelen en behoeften, persoonlijkheidsfactoren, ervaringen, demografische factoren, etc. (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Nishii & Wright, 2008). Deze factoren zijn door de tijd heen niet stabiel: de gezinsamenstelling verandert, doelen wijzigen, men bouwt een breder scala aan ervaringen op, etc. Deze wijzigingen beïnvloeden onze beleving van bijvoorbeeld HR-instrumenten. Zo zullen jonge werknemers zonder kinderen, instrumenten als kinderopvang, seniorenverlof en scholing, anders waarderen dan werknemers van rond de 40 jaar met thuiswonende kinderen en weer anders dan werknemers waarvan de kinderen al lang het huis uit zijn en die binnenkort met pensioen gaan (Kooij, 2010). Leeftijd lijkt mede bepalend voor de behoeften die werknemers op een bepaald moment hebben. Het is dan aannemelijk dat ook de beleving van HR-instrumenten (HPWP's) met de leeftijd verandert. In de media is er toenemende belangstelling voor de relatie tussen leeftijd en werkdruk. Een recent artikel schrijft bijvoorbeeld dat waar voorheen vooral 35-plussers een groot risico op een burnout liepen, er nu steeds meer jongere werknemers gebukt gaan onder overbelasting en uitputting¹. In de literatuur is een aanzienlijk aantal studies te vinden waarbij de relatie tussen leeftijd en bijvoorbeeld prestaties, werktevredenheid en afnemende cognitieve prestaties onderzocht wordt (bijvoorbeeld (Baltes & Staudinger, 1999; Ebner, Freund, & Baltes, 2006; Kooij et al., 2013; Ng & Feldman, 2008). Er is echter relatief weinig bekend over de relatie tussen leeftijd en ervaren werkdruk.

Vaak hanteren organisaties één HR-beleid – voor alle werknemers worden dezelfde HR-instrumenten ingezet. Zoals eerder beschreven, is het de vraag in hoeverre alle werknemers dezelfde behoeften hebben en HR-instrumenten op eenzelfde wijze zullen percipiëren (Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003). Sommige onderzoekers stellen dan ook dat één HR-beleid dat voor alle werknemers geldt, lang niet altijd effectief is (Lepak & Snell, 1999). Ontwikkeling, implementatie en uitvoering van HR-activiteiten brengt kosten met zich mee. Deze kosten zullen op termijn terugverdiend moeten worden. Hier ligt een argument om HR-instrumenten alleen dan en daar in te zetten waar deze op termijn iets opleveren. Op basis van beter inzicht in verschillen in effecten van instrumenten kan nagegaan worden of het zinvol en effectief is het HR-beleid naar leeftijd te differentiëren.

Doelstelling

Dit onderzoek beoogt te toetsen of de leeftijd van werknemers een rol speelt bij de ervaren werkdruk als gevolg van de inzet van HPWP's. De probleemstelling luidt:

In hoeverre heeft leeftijd een modererend effect op de relatie tussen de inzet van een High Performance Work System en ervaren werkdruk?

Hiertoe worden de volgende deelvragen onderzocht:

- In hoeverre wordt de mate van inzet van HPWP's ervaren?
- In hoeverre wordt er werkdruk ervaren?
- In hoeverre is er een relatie tussen de mate van inzet van HPWP's en ervaren werkdruk?

¹ <http://www.skb.nl/nieuwsoverzicht/burn-out-onder-jongeren-nog-steeds-belangrijk.html> & <http://www.nrc.nl/carriere/2013/03/11/steeds-vaker-burn-out-voor-jongeren-onder-33/>

- In hoeverre is er een relatie tussen de mate van inzet van verschillende soorten HPWP's (HPWP's gericht op ontwikkeling dan wel op behoud) en de ervaren werkdruk?
- In hoeverre zijn deze relaties verschillend voor 3 leeftijdsgroepen?

Inzicht in de factoren die de ervaren werkdruk mede bepalen kan bijdragen aan een betere afstemming van het HR-beleid op de (verschillende groepen) werknemers, wat de effectiviteit en kostenefficiëntie van ingezette HR-instrumenten ten goede kan komen. Een positief ervaren HR-beleid maakt een organisatie aantrekkelijker en het kan bijdragen aan een betere performance.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader waarbinnen dit onderzoek valt, nader uitgewerkt. Op basis van de literatuur worden in dit hoofdstuk de kernbegrippen beschreven en er wordt een onderbouwing gegeven voor de probleemstelling en de deelvragen. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de onderzoeksmethode, de groep waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden en de gehanteerde meetinstrumenten. Hoofdstuk 4 beschrijft de analyse van de data en de resultaten van het uitgevoerde onderzoek. Hoofdstuk 5 tenslotte bevat de conclusies van het onderzoek, een discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Met haar circa 30 à 35 jaar, is het onderzoeksgebied Human Resource Management (HRM) nog relatief jong (Peccei, 2004). In de literatuur zijn vele verschillende beschrijvingen en definities van HRM te vinden. De meeste omschrijvingen zijn erg generiek. Zo beschrijven Boxall en Purcell (2007) HRM als alle activiteiten die samenhangen met het management van werk en mensen in bedrijven en andere formele organisaties. Ook de strategische doelen die men beoogt te bereiken met HRM (Strategisch HRM genoemd), worden doorgaans in zeer generieke termen omschreven. Boselie, Dietz en Boon (2005) concluderen op basis van hun onderzoek dat er ondanks de grote hoeveelheid uitgevoerde studies, nog altijd geen consistent beeld bestaat van wat HRM is of wat het zou moeten doen. Paauwe et al. (2013) komen op basis van een meta-studie recentelijk tot eenzelfde conclusie. Voor het doel van dit onderzoek wordt dan ook een zeer generieke en brede definitie van HRM gehanteerd, in termen van het samenstel van beleid, structuren en instrumenten die kunnen worden ingezet ten behoeve van het management van menselijk kapitaal (human resources). Deze beschrijving is gebaseerd op de grote gemene deler die in een groot deel van de definities in de literatuur terug te vinden is (Boselie et al., 2005; Bowen & Ostroff, 2004; Paauwe et al., 2013; Wright & McMahan, 1992).

2.1 High Performance Work Systems

Binnen het onderzoeksgebied van (S)HRM geldt een grote belangstelling voor de vraag hoe HRM bijdraagt aan de organisatieprestaties. HRM kan de prestaties van individuele werknemers beïnvloeden: het kan de motivatie en vaardigheden van werknemers verbeteren door organisatiestructuren te ontwerpen die medewerkers in staat kunnen stellen hun werkprestaties te verhogen (Huselid, 1995). De term High Performance Work Systems (HPWS) werd geïntroduceerd om een systeem van HR-instrumenten te beschrijven dat de prestaties van de organisatie optimaal zou kunnen vergroten. Net als bij HRM, hanteren ook bij HPWS onderzoekers verschillende definities. Deze hebben met elkaar gemeen dat ze HPWS niet erg strak inkaderen. Er wordt relatief veel ruimte gelaten voor interpretatie en nadere invulling. De kern van de definities is terug te voeren tot 'een bundel van HR-instrumenten die tot doel heeft een bijdrage te leveren aan de organisatiestrategie' (Combs et al., 2006; Huselid, 1995; Kroon et al., 2009; Paauwe et al., 2013).

HRM-instrumenten die door SHRM-theoretici worden beschouwd als prestatieverhogend, staan bekend als High Performance Work Practices (Huselid, 1995). Hieronder valt een scala aan HR-instrumenten zoals beloning, training, participatie, etc. De instrumenten worden verondersteld de kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers te vergroten, werknemers te 'empoweren' en hun motivatie te verhogen. Het resultaat is meer werktevredenheid, hogere productiviteit en betere besluitvorming, wat uiteindelijk de prestaties van de organisatie vergroot. Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen HPWS en organisatieperformance. Huselid stelde in 1995 al empirisch vast dat deze relatie bestaat. Combs et al. (2006) vonden 92 relevante studies naar de relatie, op basis waarvan ook zij concludeerden dat HPWS een positief effect hebben op prestaties. Het grote aantal studies onderstreept het belang dat onderzoekers (en managers) hechten aan het onderwerp.

Een opvallende discussie op het gebied van HPWS is, welke HR-instrumenten gekenmerkt kunnen worden als HPWP's (Boselie et al., 2005; Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000). Er bestaat nagenoeg geen consensus onder theoretici over welke HR-instrumenten de prestaties van organisaties het meest ten goede komen. Hoewel er geen unanimititeit is over welke HR-instrumenten tot de HPWP's

gerekend moeten worden, destilleerden Combs et al. (2006) in hun meta-studie een aantal instrumenten die relatief vaak terugkeren in studies naar HPWP's. Zij noemen onder andere participatie, training, selectie, flexibel werk, prestatiebeoordeling, baanzekerheid en teams. Het aantal instrumenten waaruit een HPWS bestaat, varieert per organisatie. Er is geen unanimititeit over de optimale omvang van de bundel van HR-instrumenten. Dezelfde meta-studie van Combs et al. (2006) leidt tot aantallen variërend van 2 tot 13 (gemiddeld 6,2 instrumenten). Boselie et al. (2005) vonden eveneens een grote diversiteit aan HR-instrumenten in hun meta-studie. De top vier van meest gebruikte categorieën van HR-instrumenten omvat volgens deze studie training en ontwikkeling, prestatiebeloning, performancemanagement en zorgvuldige werving en selectie. Voor de grote variëteit in omvang en inhoud van de bundels worden in de literatuur diverse redenen geopperd. Zo lijken synergie-effecten tussen de verschillende HR-instrumenten een belangrijke rol te spelen – ze kunnen elkaar aanvullen, elkaars effecten ongedaan maken of elkaar zelfs ronduit tegenwerken (Boxall & Purcell, 2007; Combs et al., 2006; Huselid, 1995; Paauwe et al., 2013). Ook het type branche, organisatie, wetgeving etc. kunnen bepalend zijn voor de werkzaamheid van HR-instrumenten. Kooij et al. (2013) stellen dat het effect van instrumenten ook aan leeftijd gerelateerd kan worden. Zij toonden aan dat de relatie tussen HR-instrumenten en attitudes van werknemers verandert naarmate men ouder wordt. De effectiviteit van een bepaald HR-instrument varieert zo met de leeftijd van de werknemer. Op de rol van leeftijd in deze relatie wordt later in dit hoofdstuk uitgebreider ingegaan.

Een HR-instrument (HPWP) kan volgens Boselie et al. (2005) op 3 manieren worden gemeten: er kan gekeken worden naar de aanwezigheid, de dekkingsgraad of de intensiteit (mate waarin een werknemer blootgesteld wordt aan een HR-instrument). Op basis van hun meta-analyse (2005) concluderen zij dat het merendeel van de gevonden onderzoeken gebruik maakt van de eerste manier: meting van de aanwezigheid van een HR-instrument. In dit onderzoek zal hierbij aangesloten worden. Met HR-instrumenten probeert een organisatie houding en gedrag van werknemers te beïnvloeden. Het uiteindelijke gedrag van de werknemers bepaalt of HRM een bijdrage levert aan de organisatie-doelen. Nishii en Wright (2008) bouwen hierop voort door te benadrukken dat er een onderscheid gemaakt dient te worden tussen het door de organisatie bedoelde HRM-beleid, de uitvoering van het HRM-beleid en de manier waarop het HRM-beleid ervaren wordt door de werknemers. Zij stellen dat het ervaren HR-beleid af kan wijken van het bedoelde HR-beleid en dat hetzelfde HR-beleid door werknemers op verschillende manieren kan worden ervaren. Deze perceptie bepaalt uiteindelijk hun houding en gedrag. Niet het bedoelde beleid is van invloed op het gedrag van de werknemers, maar de mate waarin werknemers ervaren dat bepaalde HR-instrumenten worden ingezet, kan het gedrag van de werknemers sturen. In lijn met recent werk van Nishii en Wright (2008), Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton en Swart (2005), Boxall en Purcell (2007) en Van Veldhoven (2012) zal dit onderzoek dan ook de ervaren inzet van HPWP's in plaats van het bedoelde HPWS meten.

2.2 Effecten van High Performance Work Practices

Zoals eerder aangehaald, richten de onderzoeksgebieden SHRM en HPWS zich in belangrijke mate op een centraal thema: de organisatieperformance. Peccei (2004) pleit voor een nuancering van deze wat eenzijdige focus. Hij stelt dat de echte uitdaging in het onderzoeksveld HRM niet zozeer de maximalisering van organisatieperformance zou moeten zijn, maar eerder het verkrijgen van meer begrip van hoe verschillende HR-instrumenten en vormen van HR-beleid degenen die het meest hierdoor geraakt worden, beïnvloeden. Ofwel: wat is het effect van HRM op het menselijk kapitaal (het HR-deel in HRM)? HR-beleid en -activiteiten op het gebied van selectie, functieontwerp, training, belo-

ning, etc. helpen vanuit zijn optiek om de positieve affectieve reacties van werknemers te verstrekken. Dit zal er op haar beurt weer toe leiden dat werknemers meer bereid zijn om extra inzet te tonen ten opzichte van de organisatie, wat de productiviteit en effectiviteit van de organisatie ten goede komt. HPWP's worden doorgaans gezien als een positieve impuls voor zowel organisatie als werknemers. Beide partijen zouden voordeel hebben bij dergelijke systemen (Boxall & Purcell, 2007; Cropanzano & Wright, 2001; Huselid, 1995; Paauwe et al., 2013). Globaal kunnen de theorieën over de impact van HRM in drie categorieën worden verdeeld – de optimistische, de pessimistische en de sceptische (Peccei, 2004). De HR-modellen met een strekking zoals hierboven beschreven, vallen binnen het optimistische perspectief en worden ook wel 'mutual gains'-modellen genoemd (Paauwe et al., 2013; Voorde, 2009). Sommige critici stellen echter dat door de eenzijdige focus op prestaties het 'human resources' aspect (de mens), uit het oog wordt verloren (Boselie, Brewster, & Paauwe, 2009; Cropanzano & Wright, 2001; Guest, 2002; Kroon et al., 2009). De werknemers zullen de positieve kanten die zij uit de HPWP's ervaren waarderen, maar het HPWS brengt ook verwachtingen van verhoogde prestaties met zich mee wat de werknemers aan zal zetten tot extra inzet. De verhoogde taakeisen vervullen een mediërende rol in de relatie tussen HPWP's en bijvoorbeeld burnout, zo stelt het kritische perspectief (Kroon et al., 2009). De focus op prestaties zou zelfs het risico op uitbuiting van werknemers met zich mee brengen (Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2012). Ramsay et al. (2000) toonden bijvoorbeeld aan dat er in organisaties met meer HPWP's, sprake was van intensivering van werk. Kroon et al. (2009) vonden eveneens een relatie tussen het aantal werknemers dat te maken had met HPWP's en de ervaren werkdruk. Zij concluderen op basis van hun onderzoek dat HPWP's als stressoren fungeren die resulteren in intensivering van het werk. HRM leidt er in deze optiek toe dat werknemers harder moeten werken, minder controle over hun werk hebben en onder grotere druk staan op het werk. De effecten van HRM zijn positief voor wat betreft de organisatieperformance, maar negatief voor het welzijn van de werknemers. Dergelijke relaties worden weergegeven in het 'conflicting outcomes' model (Paauwe et al., 2013). Deze zienswijze wordt ook wel het pessimistische perspectief genoemd. Tenslotte heeft het sceptisch perspectief als uitgangspunt dat HRM niet noodzakelijk een positief dan wel negatief effect heeft. Dit perspectief is nog niet zo ver uitgewerkt als het positieve en negatieve perspectief. Aanhangers van het sceptisch perspectief stellen bijvoorbeeld dat organisaties in de praktijk relatief weinig gebruik maken van HR-instrumenten of deze weinig effectief implementeren (Paauwe et al., 2013; Peccei, 2004). De impact van HRM op welzijn en prestaties is dan ook klein. Een andere aangevoerde reden is dat HR-activiteiten een veelheid van effecten kunnen hebben op verschillende aspecten van het welzijn en de tevredenheid van werknemers. Deze kunnen tegengesteld aan elkaar zijn, zodat de positieve en negatieve effecten elkaar in de praktijk uitbalanceren. Zo kan delegatie van verantwoordelijkheden bijvoorbeeld enerzijds leiden tot grotere tevredenheid en anderzijds tot verhoogde werkdruk, waardoor de positieve effecten teniet worden gedaan. De effecten van HR-instrumenten kunnen dan ook zeer complex zijn (Ramsay et al., 2000). Een derde geopperde verklaring is dat de impact van HRM mede afhankelijk is van andere factoren. De effecten worden gemodereerd door andere variabelen zoals de mening van vakbonden over HRM of het opleidingsniveau en de leeftijd van de werknemerspool (Peccei, 2004). Op modererende factoren wordt later nader ingegaan.

Tot op heden hebben empirische toetsingen van de verschillende perspectieven geen eenduidige ondersteuning opgeleverd voor één van de perspectieven (Paauwe et al., 2013; Ramsay et al., 2000; Van Veldhoven, 2012; Voorde, 2009). Met name vanuit de twee laatst genoemde perspectieven, is de belangstelling voor de mogelijke negatieve effecten van HRM (en dus ook HPWS) op werknemers toegenomen.

2.3 High Performance Work Systems en verhoogde werkdruk

In recente studies wordt werkdruk regelmatig genoemd als één van de mogelijke negatieve effecten van HPWS. De inzet van HPWP's zou kunnen leiden tot een verhoogde ervaren werkdruk. Werkdruk wordt gezien als de belasting die mensen ondervinden van het werk. Ten behoeve van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) omschrijven Van Veldhoven en Meijman (1994) werkdruk als een combinatie van werktempo en werkhoeveelheid. Onder andere de eerder aangehaalde studie van Kroon et al. (2009) onderbouwt dat werknemers door de inzet van HPWP's te maken krijgen met een intensivering van werk. Deze intensivering kan worden ervaren als een verhoging van de werkdruk. Ook Ramsay et al. (2000) vonden in hun analyse ondersteuning voor de stelling dat HPWP's een direct effect hebben op de werkdruk.

Hypothese 1: Een toename in de inzet van HPWP's zal leiden tot een verhoogde ervaren werkdruk.

Werkdruk is echter een subjectief begrip. Situaties die door de ene persoon beleefd worden als hoge werkdruk, kunnen door anderen juist ervaren worden als een prima werkdruk. Talloze factoren zoals verschillen in persoonlijkheid, ervaring, kennis, persoonlijke situatie, ervaren rechtvaardigheid van de organisatie, etc. kunnen de mate waarin werkdruk wordt ervaren, beïnvloeden (Arnold & Silvester, 2005). Het is zeer persoonlijk en niet door buitenstaanders te beoordelen. Om deze reden zal in dit onderzoek werkdruk geoperationaliseerd worden als de zelfgerapporteerde ervaren werkdruk.

De ervaren werkdruk is meer dan alleen de combinatie van de hoeveelheid werk en het vereiste werktempo. Bakker, Demerouti en Euwema (2005) gebruiken het Job Demands – Resources (JD-R) Model als uitgangspunt om te verklaren dat burnout (als mogelijk gevolg van ervaren werkdruk) het resultaat is van een onbalans tussen 'job demands' en 'job resources'. De term job demands (taak-eisen) verwijst hier naar fysieke, sociale of organisatie-aspecten van de functie die aanhoudende mentale en/of fysieke inzet vereisen en die geassocieerd kunnen worden met bepaalde psychologische en fysiologische kosten. Job resources (hulpbronnen) zijn die fysieke, sociale of organisatie-aspecten van de functie die (a) functioneel zijn bij het bereiken van de doelen van het werk, (b) de werkdruk en de geassocieerde fysiologische en psychologische kosten kunnen verlagen of (c) persoonlijke groei en ontwikkeling kunnen stimuleren. Zij stellen dat werkstress kan ontstaan wanneer werkdruk hoog is en de hulpbronnen beperkt zijn.

Het JD-R model stelt dat sommige hulpbronnen kunnen compenseren voor de negatieve effecten van werkdruk. Al vele jaren eerder vond Karasek (1979) evidentie voor het dempend effect van autonomie in het werk op taakvereisten. Kroon et al. (2009) gaan er in hun studie eveneens van uit dat de positieve en negatieve effecten van HPWP's elkaar in balans houden. Welke specifieke facetten van werkdruk en hulpbronnen in deze balans een doorslaggevende rol spelen, is volgens Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) variabel en bijvoorbeeld afhankelijk van factoren als karakteristieken van de functie, sociale ondersteuning, de mate waarin de werknemer controle kan uitoefenen op de stressoren (autonomie), etc. (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Kinnie et al., 2005). De genoemde hulpbronnen vertonen een sterke parallel met de HR-instrumenten die worden aangemerkt als HPWP's. In relatie tot HPWP's zou dit als volgt kunnen worden uitgelegd: Als HPWP's in mindere mate voorzien in de behoeften van de werknemers en dus als minder positief worden ervaren, zullen werknemers eerder de negatieve gevolgen van HPWP's ervaren omdat deze minder gedempt worden door de positieve effecten. Wegen de negatieve effecten zwaarder dan de positieve, dan zal een HPWS voor werknemers in mindere mate positieve effecten hebben en zullen zij

vooral de negatieve effecten zoals verhoogde werkdruk ervaren. Een HPWS zal in dat geval haar oorspronkelijke doel niet dienen. Het vinden van de juiste balans tussen de positieve en negatieve effecten van HPWP's, is bepalend voor het resultaat van een HPWS.

2.4 Differentiatie

Uit de hierboven aangehaalde studie van Bakker et al. (2004) kan onder andere worden opgemaakt dat hulpbronnen (i.c. HR-instrumenten) verschillende positieve en negatieve effecten kunnen hebben op individuen. Uit enkele onderzoeken naar de invloed van HPWP's op onder andere [prestaties](#), blijkt dat diverse modererende factoren een rol spelen in het uiteindelijke effect. Zo toonden Combs et al. (2006) aan dat de context en het organisatietype, de effecten zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden. Ook Peccei (2004) wijst in zijn inaugurele rede op de mogelijkheid dat modererende factoren de impact van HR-instrumenten beïnvloeden. Er is ook belangstelling voor de relatie tussen HR-activiteiten en leeftijd (Kinnie et al., 2005; Kooij, 2010; Kooij et al., 2013; Kooij, Lange, Jansen, & Dijkers, 2008; Ng & Feldman, 2008; Warr, 1992).

Uit onderzoek van Remery et al. (2003) blijkt dat organisaties in het kader van hun ouderenbeleid regelmatig gebruik maken van differentiatie bij de inzet van HR-instrumenten. Met name instrumenten als seniorenverlof, ergonomische aanpassing van de werkplek en de mogelijkheid voor oudere werknemers om flexibele uren te werken, worden door circa de helft van de in het onderzoek bevraagde organisaties ingezet. Deze instrumenten dienen veelal om ouderen beter te accommoderen en hen zo lang mogelijk aan het werk te houden. Toch zetten werkgevers als het gaat om prestatieverhoging – zoals bij HPWS – doorgaans voor alle werknemers dezelfde HR-instrumenten in om dit doel te bereiken. Van differentiatie naar doelgroep is zelden sprake. In de literatuur zijn hiervan nauwelijks voorbeelden te vinden.

Het idee om doelgroepdifferentiatie toe te passen bij de inzet van HR-instrumenten, is niet nieuw. Lepak en Snell (1999) pleitten al vele jaren geleden voor een HR-architectuur waarbinnen HR-beleid word ingezet al naar gelang het type werknemer waarvoor het bestemd is. Het model suggereert een HRM-systeem waarbij HR-instrumenten per groep werknemers kunnen variëren. Zij stelden dat een op de doelgroep toegespitste HR-configuratie, de organisatie in staat stelt de werkgever-werknemer relatie optimaal in te richten en daardoor effectiever en efficiënter is dan een one-size-fits-all HR-beleid. Deze lijn volgend kan ook gekeken worden naar andere factoren dan het door Lepak en Snell voorgestelde strategisch belang van werknemers als differentiërende factor voor de inzet van HR-instrumenten, zoals bijvoorbeeld de eerder genoemde factor leeftijd.

2.5 Leeftijd

Leeftijd is in de literatuur geen eenduidig begrip. Uiteenlopende schalen worden gebruikt om leeftijd vast te stellen. Mensen met eenzelfde chronologische leeftijd verschillen van elkaar op gebied van gezondheid, carrièrefase, familiesamenstelling, etc. Zo verwijzen Kooij et al. (2008) in hun studie naar vijf concepten van leeftijd, gedefinieerd door Sterns en Doverspike (1989), te weten: chronologische leeftijd of kalenderleeftijd, functionele of prestatiegerelateerde leeftijd, psychosociale of subjectieve leeftijd, organisatie- of functieleeftijd en een indeling op basis van de fase in de levensloop. Een andere indeling in leeftijdsgroepen, is gebaseerd op cohorten. Geboortecohorten zijn groepen personen die gedurende een bepaalde periode zijn geboren en opgegroeid en aldus min of meer

dezelfde gebeurtenissen en sociaal-economische situaties hebben meegemaakt. In de populaire literatuur wordt vaak een op cohorten gebaseerde categorisering van Strauss en Howe, gebruikt. Volgens deze indeling kennen we op de arbeidsmarkt momenteel drie generaties, te weten: de Baby Boom generatie (geboren tussen 1943 en 1960), de generatie X (geboren tussen 1961 en 1981) en de Millennials ofwel generatie Y (geboren tussen 1982 en 2004). De grenzen die deze geboortejaren markeren, zijn arbitrair en er worden in de praktijk diverse afwijkende grenzen gebruikt. Indelingen op basis van subjectieve leeftijd en functionele leeftijd, zijn niet eenvoudig te hanteren. Het vaststellen van precieze criteria, het meten en het inperken van de effecten van subjectiviteit brengt problemen en onduidelijkheden met zich mee. Ook indelingen gebaseerd op fasen in de levensloop, zijn in de praktijk diffuus, temeer omdat er een scala aan levensfase- en aanverwante theorieën beschreven is zoals het Career Stages Model van Super (1957), de Life Stages van Levinson (1978) en Ontwikkelingsfasen van Erikson (1950) (Arnold & Silvester, 2005). Er is geen consensus over welk model het beste te hanteren is voor de indeling van werknemers. Bij de genoemde indeling in generaties ontbreekt het aan solide onderbouwing van onder andere de categoriegrenzen, wat de vergelijkbaarheid van onderzoeksresultaten bemoeilijkt. In het kader van dit onderzoek zal dan ook een indeling op basis van chronologische ofwel kalenderleeftijd gehanteerd worden, vanwege de objectieve meetbaarheid, vergelijkbaarheid en praktische eenvoud waarmee de data verkrijgbaar is (Hertel et al., In press).

Voor de definiëring van 'oudere werknemers' worden in studies drempelwaarden van tussen 40 en 75 jaar gehanteerd. De grens van 40 jaar wordt in diverse studies gebruikt omdat deze leeftijd de arbeidsmarkt 'in tweeën' deelt – de zogenoemde dichotomous split (Ng & Feldman, 2008). Gezien de aanzienlijke verlenging van de arbeidsduur in de afgelopen decennia en sterk toegenomen levensverwachting, lijkt deze indeling ingehaald door de tijd. In recente studies wordt de term 'oudere werknemer' vaak gebruikt voor werknemers van 50 jaar en ouder (Kooij et al., 2008).

De term 'jongere medewerkers' wordt in de literatuur soms gebruikt om adolescenten tussen 15 en 24 jaar aan te duiden. Dit onderzoek richt zich niet specifiek op adolescenten. In andere studies wordt de groep personen die vergeleken wordt met de oudere werknemers, 'jongere werknemers' genoemd. Bij de genoemde grensleeftijd van 50 jaar, bestaat de groep 'jongere werknemers' dan uit alle werknemers tot en met 49 jaar. Deze bovengrens lijkt erg hoog. Bovendien kunnen de leeftijdsverschillen in deze groep zo oplopen tot meer dan 30 jaar, wat neerkomt op meerdere generaties. Het ligt voor de hand dat binnen een dergelijke omvangrijke groep, de onderlinge verschillen groot zullen zijn. Er wordt hier dan ook voor gekozen om, onder andere conform Hertel et al. (In press), de groep verder te verdelen in twee min of meer gelijke delen: een groep 'jongere werknemers' met een leeftijd tot en met 34 jaar en een groep 'midden volwassen werknemers'² met een leeftijd van 35 tot en met 49 jaar. Zo ontstaan drie leeftijdsgroepen die circa 15 jaar bestrijken.

2.6 Leeftijd als modererende factor

Er zijn relatief weinig studies uitgevoerd naar de invloed van leeftijd op behoeften, motivatie en HR-instrumenten (Kooij et al., 2008). Warr (1992) vat de empirische resultaten van onderzoeken naar belangrijke aspecten van het werk en de effecten van leeftijd hierop als volgt samen: in de tijd zal het belang wat men hecht aan hoge job demands, afwisseling in de functie en feedback naar alle waarschijnlijkheid afnemen. Het belang dat gehecht wordt aan werkzekerheid en fysieke veiligheid zal

² Vrij vertaald naar de term 'medium aged workers' gebruikt door Warr (1992)

waarschijnlijk stijgen. Ook is er ondersteuning gevonden dat voor oudere werknemers intrinsieke beloningen van het werk belangrijker zijn dan voor jongere werknemers (Kooij, 2010).

In hun studie rond het JD-R model stelden Bakker et al. (2005) dat doelen en drijfveren van mensen verschillend van aard zijn, wat het aannemelijk maakt dat verschillende (groepen van) individuen, verschillende hulpbronnen (HR-activiteiten) belangrijk vinden en nodig hebben bij het behalen van hun doelen. Ebner et al. (2006) halen 'drijfveren' aan om een mogelijke verklaring te geven voor genoemde verschuiving van factoren waar mensen belang aan hechten in de tijd. Het Selection, Optimization & Compensation framework (SOC-model) veronderstelt een balansverschuiving van groei maximalisatie naar verlies minimalisatie naarmate mensen ouder worden. Dat wat mensen nastreven, bepaalt hoe ze zich ontwikkelen en gedragen. Jongere volwassenen laten doorgaans een groei oriëntatie zien in hun doelen. Oudere volwassenen hebben een sterkere oriëntatie op behoud en preventie van verlies. Oriëntatie op behoud en verliespreventie vertoont een negatieve correlatie met het welzijn voor jongere volwassenen en een positieve bij oudere volwassenen. Deze oriëntatie uit zich in de behoeften die deze groepen hebben en daarmee ook in hun voorkeuren voor bepaalde HR-instrumenten. Kooij (2010) toonde in haar onderzoek aan dat de relatie tussen HR-instrumenten en attitudes van werknemers inderdaad verandert naarmate men ouder wordt.

Kooij et al. (2013) werken deze theorie verder uit door twee bundels van specifieke HR-activiteiten te vormen die aansluiten bij deze leeftijdsgebonden drijfveren en oriëntaties. Zij definiëren een bundel op groei en ontwikkeling georiënteerde HR-instrumenten (bijvoorbeeld instrumenten gericht op training) en een bundel georiënteerd op behoud, bestaande uit instrumenten gericht op participatie, prestatiebeoordeling en communicatie. Uit de studie kan geconcludeerd worden dat ouder wordende werknemers, op ontwikkeling gerichte HR-activiteiten minder belangrijk en op behoud gerichte HR-activiteiten belangrijk vinden. Een HR-instrument (HPWP) gericht op behoud voorziet dus meer in hun behoeften dan een op ontwikkeling gericht instrument. Jongere werknemers hebben doorgaans een sterkere groei oriëntatie. Op groei gerichte HR-instrumenten voorzien dan ook meer in hun behoeften en zullen op hen positieve effecten hebben.

Als werknemers van verschillende leeftijden andere behoeften hebben, dan mag verwacht worden dat zij ook andere positieve en negatieve effecten van HPWP's ervaren. Voorziet een HPWP in een behoefte, dan zal deze HPWP positieve effecten hebben. Voorziet een HPWP niet (voldoende) in de behoeften van de werknemer, dan zal dit niet tot de positieve effecten leiden die nodig zijn om mogelijke negatieve effecten van een HPWS – zoals werkintensivering – te dempen. In dit onderzoek wordt de ervaren werkdruk aangemerkt als een uitingsvorm van negatieve effecten. De verwachting is dat de inzet van bij de leeftijd van de werknemer passende HPWP's, de beleving van de werkdruk zal dempen.

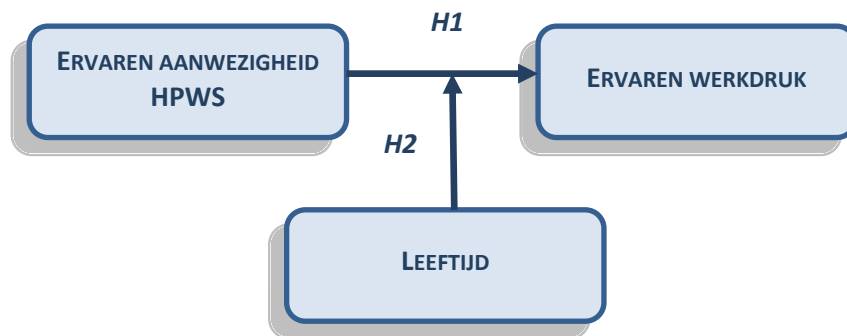
Hypothese 2 : Leeftijd modereert de relatie tussen de ervaren inzet van HPWP's en de ervaren werkdruk.

Bij koppeling van de beschreven leeftijdsgroepen aan de door Kooij et al. (2013) gedefinieerde bundels van HR-instrumenten, zou dit als volgt vertaald kunnen worden: HR-instrumenten gericht op groei kunnen een dempend effect op de negatieve bijwerkingen van HPWP's hebben voor de groep jongere werknemers; instrumenten gericht op behoud, voor de groep oudere werknemers. Inzet van op ontwikkeling gerichte HPWP's zal naar verwachting de ervaren werkdruk voor jongere werknemers verminderen, maar niet voor oudere werknemers. De ervaren inzet van op behoud gerichte HPWP's daarentegen, zal naar verwachting voor oudere werknemers de ervaren werkdruk beperken.

Hypothese 2 A: De ervaren aanwezigheid van op ontwikkeling gerichte HPWP's heeft een negatief effect op de ervaren werkdruk voor jongere werknemers.

Hypothese 2B: De ervaren aanwezigheid van op behoud gerichte HPWP's heeft een negatief effect op de ervaren werkdruk voor oudere werknemers.

Figuur 1 | Leeftijd als modererende factor in de relatie tussen HPWS en werkdruk



3. Methode van onderzoek

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is een kwantitatief toetsend onderzoek uitgevoerd. Hierbij is een bestaande vragenlijst voorgelegd aan de respondenten. Voor deze vorm is gekozen omdat met een vragenlijst in relatief korte tijd een groot aantal respondenten bereikt kan worden. De vragenlijst kent een vaste structuur zodat alle data op uniforme manier wordt verzameld en vastgelegd. De vragenlijst wordt eenmalig door de respondenten ingevuld – het betreft hier een cross-sectioneel onderzoek.

3.1 Populatie en steekproef

De kwantitatieve data voor dit onderzoek werd verzameld binnen vier organisaties. Primair werd de data verzameld bij – onderdelen van – drie organisaties in de zakelijke dienstverlening, te weten de unit Bedrijfsvoering van een zorgverlener, de afdeling Learning & Development van een financiële dienstverlener en bij een consultancyorganisatie. De zorgverlenende instelling is actief op het gebied van zorg en welzijn en levert in een breed palet aan hulpverlening, zorg, advies en servicediensten de regio Utrecht. Eind 2012 telde de organisatie 964 personeelsleden³. De unit bedrijfsvoering telt 90 werknemers. Deze werknemers zijn gevraagd mee te werken aan het onderzoek. 18 werknemers hebben de vragenlijst daadwerkelijk ingevuld (respons 20 %). De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 48 jaar. Het merendeel (72 %) was vrouw. De afdeling Personeel bevestigde dat de kenmerken van de respondenten overeenkomen met de totale benaderde groep werknemers. De financiële dienstverlener is een internationale speler die een breed scala aan producten en services verleent aan de particuliere, zakelijke en wholesale markt. Eind 2012 bestond het mondiale personeelsbestand uit 23.059 werknemers⁴. De werknemers van de afdeling Learning & Development zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. De afdeling maakt onderdeel uit van de stafafdeling Human Resources en bestond op het moment van onderzoek uit 37 werknemers. De respons lag hier op 46%. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 43 jaar. 76 % was vrouw. Dit komt overeen met de kenmerken van de totale groep benaderde werknemers (respectievelijk 45 jaar, 71 % vrouw). Het consultancybureau is gevestigd in het midden van Nederland en specialiseert zich in organisatievraagstukken op het gebied van systeemgebruikoptimalisatie, projectmanagement, ECM en CRM. De organisatie heeft circa 30 werknemers in vaste dienst en kent een variërend aantal extern ingehuurd medewerkers. Voor dit onderzoek zijn de 29 op dat moment werkzame personen benaderd om de vragenlijst in te vullen. Van 8 werknemers werd een reactie ontvangen. De gemiddelde leeftijd ligt voor deze organisatie met 32 jaar relatief laag. 63% van de respondenten was vrouw. Voor alle deelnemende afdelingen en organisaties geldt dat de werknemers werkzaam zijn in uiteenlopende functies (zowel in de lijn, als in staf en het management) en zijn ingedeeld in verschillende functie-niveaus.

De primaire dataverzameling leverde onvoldoende respons op om gedegen analyses ten behoeve van de hypothesen uit te kunnen voeren. Ter aanvulling op de primaire data, is dan ook gebruik gemaakt van een met dezelfde vragenlijst verkregen, bestaand databestand. Data werd verzameld binnen een zorgorganisatie die zich toelegt op het verlenen van zorg en diensten aan cliënten met een verstandelijke beperking. De organisatie telt circa 6.000 werknemers, verspreid over ongeveer 400 locaties in Zuid Holland. 2398 werknemers zijn benaderd met het verzoek de vragenlijst in te

³ Bron: Financiële jaarstukken 2012

⁴ Bron: Annual Report 2012

vullen. Werknemers zonder arbeidsovereenkomst (stagiairs) zijn uitgesloten van deelname. Van de 563 respondenten is de gemiddelde leeftijd 40 jaar. De groep bestond voor 80 % uit vrouwen. Volgens de gegevens van de afdeling HRM over de doelgroep, komen deze gegevens overeen met de totale benaderde groep.

In het totaal hebben 606 respondenten de vragenlijst voor het onderzoek ingevuld. 545 van hen (94%) hebben een vast dienstverband, 8 respondenten hebben een tijdelijk dienstverband en hebben aangegeven een dienstverband in de vorm van een leer- / werkovereenkomst te hebben. Voor deze variabele zijn er 26 missing values.

3.2 Procedure

Voorafgaand aan het daadwerkelijke onderzoek werden ten behoeve van de primaire dataset pre-tests uitgevoerd. De volledige vragenlijst is voorgelegd aan de leidinggevende van de desbetreffende unit, afdeling of organisatie. Deze beoordeelden de vragenlijst op leesbaarheid, gebruiksgemak en duidelijkheid. Vervolgens werd de vragenlijst met de beoordelaar besproken, waarbij deze met name beoordeeld werd op voor de organisatie onbekende termen en ongewenste vragen.

Voor de verspreiding van de vragenlijst is gebruik gemaakt van 2 verschillende tools. De zorgverlennende organisatie beschikte over een tool – Formdesk – die de organisatie doorgaans gebruikt om vragenlijsten onder haar werknemers uit te zetten. Vanwege de bekendheid van de organisatie met deze tool, is ervoor gekozen de vragenlijst te importeren in Formdesk. Dit beveiligde instrument maakt het mogelijk om de vragen via een computer met netwerktoegang te beantwoorden. De respondenten konden de vragenlijst op elk gewenst moment invullen, wat het gebruiksgemak voor hen vergrootte. Door gebruik te maken van deze tool werd de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. Leden van de organisatie hadden geen toegang tot het databestand – alleen de onderzoeker had autorisatie om de ruwe data in te zien. Medewerkers konden de vragenlijst slechts één keer invullen. De uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek werd via e-mail verspreid door de Directeur Bedrijfsvoering. In de e-mail is een link opgenomen die verwijst naar de vragenlijst. De uitnodiging werd verstuurd naar de werknemers van de unit Bedrijfsvoering. Na twee weken werd via e-mail een herinnering gestuurd naar alle genodigden. In deze periode heeft de Directeur Bedrijfsvoering tijdens het werkoverleg nogmaals een mondelinge oproep gedaan om aan het onderzoek mee te werken. Vier weken na verzending van de initiële uitnodiging werd de toegang tot de tool waarin de vragenlijst kon worden ingevuld, afgesloten.

Voor de verspreiding van de vragenlijst binnen de afdeling Learning & Development van de financiële dienstverlener en binnen het consultancybureau, werd gebruik gemaakt van de tool Googleforms. Deze tool is vrij beschikbaar via internet waardoor het voor de deelnemers aan het onderzoek mogelijk was om de vragenlijst op ieder gewenst moment en op iedere gewenste locatie in te vullen. De data werden met behulp van deze tool anoniem verzameld en waren uitsluitend in te zien door de onderzoeker.

In beide organisaties werden de werknemers een week voor het onderzoek middels een wekelijkse nieuwsbrief op de hoogte gebracht van het doel en de inhoud van het onderzoek. Namens de leidinggevende werden de werknemers verzocht deel te nemen aan het onderzoek door de vragenlijst in te vullen. Vervolgens ontvingen de werknemers via e-mail persoonlijk een verzoek waarin een link naar de vragenlijst is opgenomen. Na twee weken werd via e-mail een reminder verzonden waarin de werknemers nogmaals gevraagd werd de vragenlijst in te vullen, voor zover zij dit nog niet hadden

gedaan. Drie weken na de verzending van de uitnodiging tot deelname, werd de toegang tot de vragenlijst gesloten.

De gegenereerde data werd omgezet naar een SPSS bestand. De benodigde analyses zijn uitgevoerd met behulp van het pakket SPSS.

3.3 Meetinstrumenten

Er is gebruik gemaakt van een vragenlijst die is samengesteld uit bestaande meetinstrumenten. Ten behoeve van dit onderzoek werd de data gebruikt die betrekking heeft op HPWP's, werkdruk en leeftijd. Voor de toetsing van hypothese 1 werden gegevens verzameld met betrekking tot de mate waarin de inzet van HPWP's en de werkdruk die wordt ervaren door werknemers. Voor de toetsing van hypothese 2 was aanvullend de kalenderleeftijd van de desbetreffende werknemer nodig.

3.3.1 HPWP's

De inzet van HPWP's werd gemeten door respondenten te vragen naar de mate waarin zij ervaren dat bepaalde HR-instrumenten binnen hun afdeling worden ingezet. De inzet van zowel de instrumenten gericht op 'Ontwikkeling' als instrumenten gericht op 'Behoud', werd gemeten met een schaal zoals gebruikt door Kroon, et al. (2009), gebaseerd op Den Hartog & Verburg (2004), Boselie (2002) en de Kok (2002). De items zijn opnieuw geformuleerd zodanig dat deze vragen naar de ervaring van werknemer in plaats van de mening van de lijnmanager zoals in de oorspronkelijke vragenlijsten. Voor de categorie 'Ontwikkeling' werden 7 items gebruikt die betrekking hebben op HR-instrumenten die gericht zijn op ontwikkeling van de werknemer en carrièrekansen. Voorbeelden van deze items zijn 'Mijn afdeling biedt enige vorm van opleiden' en 'Mijn afdeling biedt formele carrière trajecten'. Voor de categorie 'Behoud' werden items gebruikt die betrekking hebben op HR-instrumenten gericht op prestatiebeoordeling (5 items; bijvoorbeeld 'Mijn afdeling biedt jaarlijkse evaluatie van prestaties in een gesprek') en op participatie (8 items; bijvoorbeeld 'Mijn afdeling biedt werkoverleg' en 'Mijn afdeling biedt betrokkenheid bij beslissingen over het selecteren van een nieuwe collega'). Respondenten werden voor alle items gevraagd een keuze te maken op een 5-puntsschaal. De antwoordmogelijkheden varieerden van 1 = helemaal mee oneens tot 5 helemaal met eens.

Om de validiteit van de gebruikte meetinstrumenten te toetsen, zijn factoranalyses uitgevoerd op de genoemde items. De dataset was met $n = 606$ voldoende groot om een factoranalyse uit te kunnen voeren (Tabachnick & Fidell, 2006). Er is gebruik gemaakt van de Principale Componenten Analyse (PCA). Voorafgaand aan de PCA, diende bepaald te worden of de dataset geschikt is om er een dergelijke analyse op uit te voeren. Ter ondersteuning van de interpretaties is Oblimin rotatietechniek toegepast.

De correlatiematrix van de 7 items die betrekking hebben op Ervaren HPWP's Ontwikkeling liet meerdere correlatiecoëfficiënten van .3 en hoger zien. De Kaiser-Meyer-Olkin waarde was .857, waarmee deze boven de aanbevolen waarde van .6 uitkomt (Pallant, 2001; Tabachnick & Fidell, 2006). Daarnaast bereikte de Bartlett's Test of Sphericity statistische significantie, wat de data geschikt maakt om er een factoranalyse op uit te voeren. De PCA analyse leverde twee componenten met een eigenwaarde hoger dan 1 op. Deze componenten verklaarden 66% van de variantie. De screeplot (zie bijlage I, figuur 2) toonde een duidelijke knik na de 1^e component. De eigenwaarde van de 2^e component kwam met 1.013 slechts marginaal boven de grenswaarde van 1 uit. Op basis van

Catell's scree test is besloten om één component te behouden. Deze verklaarde 52% van de variantie. De betrouwbaarheid van de schaal werd getoetst. De Cronbach's Alpha kwam met .844 boven de aanbevolen waarde van .7 (Pallant, 2001) uit. De schaal Ervaren HPWP's Ontwikkeling kon hiermee als betrouwbaar worden gekwalificeerd. Door het gemiddelde te berekenen van de scores op de 7 items binnen deze schaal, is de variabele Ervaren HPWP's Ontwikkeling tot stand gekomen.

De correlatiematrix van de 13 items die betrekking hebben op Ervaren HPWP's Behoud liet meerdere correlatiecoëfficiënten van .3 en hoger zien. De Kaiser-Meyer-Olkin waarde kwam met .866 boven de aanbevolen waarde van .6. De Bartlett's Test of Sphericity bereikt statistische significantie, wat er op wees dat de data geschikt is om een factoranalyse uit te voeren. De PCA analyse leverde drie componenten met een eigenwaarde hoger dan 1 op, waarvan één component slechts marginaal boven deze waarde uitkwam. Deze componenten verklaarden 57% van de totale variantie. De screeplot (zie bijlage I, figuur 3) vertoonde echter een duidelijke knik na de 1^e component. Deze 1^e component verklaarde met 36% een substantieel deel van de variantie. Alle items laadden redelijk tot hoog op de component. Er werd voor gekozen om de 13 items als één construct te zien en deze samen te voegen tot de variabele Ervaren HPWP's Behoud. De Cronbach's Alpha waarde van deze schaal is .845. De schaal Ervaren HPWP's Behoud kon hiermee als betrouwbaar worden beschouwd. De variabele Ervaren HPWP's Behoud is tot stand gekomen door het gemiddelde te berekenen van de scores op de 13 items.

3.3.2 Werkdruk

Werkdruk werd gemeten met behulp van een verkorte versie van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid (VBBA) voor werkdruk (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Deze schaal bestaat uit 6 items; bijvoorbeeld 'Heeft u veel werk te doen?' en 'Moet u zich haasten?'. De antwoordmogelijkheden die aan de respondenten werden geboden zijn Altijd, Vaak, Soms en Nooit.

Om vast te stellen of de items hetzelfde construct meten, is ook hier gebruik gemaakt van een factoranalyse. Hiertoe is een PCA uitgevoerd. Er werden meerdere correlaties tussen de items met een waarde van .3 en hoger gevonden. De Kaiser-Meyer-Olkin waarde was met .836, groter dan de aanbevolen grenswaarde van .6 (Pallant, 2001). Tenslotte bereikte de Bartlett's Test of Sphericity statistische significantie, wat tezamen een factoranalyse op de dataset rechtvaardigde. Uit de PCA kwam volgens het Kaiser's criterium één component naar voren met een eigenwaarde hoger dan 1, welke 57% van de variantie verklaart. De screeplot (zie bijlage I, figuur 4) liet zien dat er een sterke buiging na de eerste component is. Op basis hiervan werd besloten dat de 6 items van de schaal Ervaren Werkdruk, één construct meten. Toetsing van de betrouwbaarheid van de schaal leverde een Cronbach's Alpha van .850 op. Deze waarde is hoger dan het aanbevolen niveau van .7, waarmee de schaal Ervaren werkdruk betrouwbaar mag worden genoemd. De variabele Ervaren werkdruk is tot stand gekomen door de gemiddelde score op de 6 items te berekenen.

3.3.3 Leeftijd

In de vragenlijst is een open vraag opgenomen naar de kalenderleeftijd van de respondenten op het moment van invullen van de vragenlijst. Op basis van het antwoord op deze vraag zijn de respondenten ingedeeld in één van de eerder omschreven leeftijdsgroepen:

- Jongere werknemers: 34 jaar en jonger
- Midden volwassen werknemers: 35 tot en met 49 jaar
- Oudere werknemers: 50 jaar en ouder

3.3.4 Controlevariabelen

Om de verbanden tussen de variabelen te toetsen, werd gebruik gemaakt van vier controlevariabelen. Er werd gecontroleerd voor de volgende variabelen:

- Contracttype (vast of tijdelijk)
- Aantal dienstjaren
- Opleidingsniveau
- Organisatie

Het contracttype kan van invloed zijn op de variabelen in het onderzoek. Tijdelijke contractanten kunnen verhoogde werkdruk ervaren als gevolg van gebrek aan ervaring met het werk. Extern ingehuurd arbeidskrachten zullen de inzet van HPWP's wellicht minder sterk ervaren omdat zij een dienstverband met een andere dan de onderzochte organisatie hebben. Van Veldhoven en Meijman (1994) stellen dat het ervarings- en opleidingsniveau verbanden vertonen met werktempo en werkhoeveelheid. Beide factoren kunnen van invloed zijn op de ervaren werkdruk. Ook Hertel et al. (In press) verwijzen naar het aantal dienstjaren als mogelijk van invloed op werkstress vanwege een veel voorkomende correlatie met kalenderleeftijd.

In de vragenlijst zijn onder Algemene Vragen items opgenomen waarmee de data ten behoeve van de controlevariabelen verkregen wordt.

3.4 Analysemethoden

De analyses zijn uitgevoerd met behulp van het pakket IBM SPSS Statistics v20. De data zijn gecontroleerd en geschoond. Ontbrekende data zijn gemarkeerd als 'missing'. Er was sprake van ontbrekende data in de controlevariabelen en in de onafhankelijke variabele Leeftijd. Outliers zijn niet aangetroffen. Respondenten die buiten de gedefinieerde leeftijdscategorieën vallen – ouder dan 65 jaar – werden niet meegenomen in de analyses. Het betrof hier één respondent.

De volgende analyses zijn uitgevoerd, ten einde de hypothesen van dit onderzoek te toetsen.

- Correlatieanalyse
De sterkte en de richting van de samenhang tussen de schalen en de controlevariabelen is beoordeeld op basis van correlatieanalyses.
- Hiërarchische meervoudige regressieanalyse
De hypothesen zijn getoetst met behulp van meervoudige regressieanalyses.

De resultaten van de correlatie- en regressieanalyses komen in hoofdstuk 4 aan de orde.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De gebruikte vragenlijst is samengesteld uit bestaande meetinstrumenten. De validiteit van deze meetinstrumenten is in het verleden reeds aangetoond door de samenstellers ervan. Er zijn factor- en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd om de interne validiteit van de meetinstrumenten te toetsen.

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van single source data, wat de interne validiteit kan verminderen. De afhankelijke en onafhankelijke variabelen hebben echter betrekking op de ervaren

mate van inzet van HPWP's en de ervaren werkdruk. Het gaat hier om meningen: deze kunnen uitsluitend door de respondenten worden gegeven en zijn per definitie subjectief. Er bestaan geen objectieve bronnen voor deze gegevens. In de gebruikte vragenlijsten zijn al enkele maatregelen genomen om de invloed van common method biases te verminderen (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), zoals het gebruik van verschillende schalen voor onder andere de afhankelijke en onafhankelijke variabele. Bias als gevolg van complexiteit en ambiguïteit in de vragen wordt zoveel mogelijk ondervangen door de vragenlijst, voorafgaand aan het onderzoek, voor te leggen aan een leidinggevende binnen de organisatie. Deze is gevraagd na te gaan of de vragen helder en duidelijk zijn geformuleerd en of er termen in gebruikt worden die onduidelijkheid of ambiguïteit op kunnen roepen. Er werd geoordeeld dat er geen vragen aangepast hoefden te worden. Tenslotte is in de uitnodiging tot het invullen van de vragenlijst als in de vragenlijst zelf uitdrukkelijk opgenomen dat er dient te worden geantwoord vanuit de eigen mening en dat er dus geen foute antwoorden zijn. Ook wordt benadrukt dat de data volledig anoniem en vertrouwelijk wordt verzameld en verwerkt. Dit heeft tot doel het risico op sociaal wenselijke antwoorden te beperken.

Het betreft hier een cross-sectioneel onderzoek. De data werd op één moment in de tijd verzameld. Het is derhalve niet mogelijk om uitspraken te doen over mogelijke causaliteit van de relaties tussen de variabelen.

Het onderzoek wordt verricht bij diverse afdelingen binnen één organisatie. Door de beperkte populatie zal de externe validiteit dan ook laag zijn. De resultaten van het onderzoek en de analyses zijn slechts beperkt generaliseerbaar.

Ten behoeve van de repliceerbaarheid worden de gebruikte methoden en de genomen stappen van het onderzoek in dit hoofdstuk en het volgende gedetailleerd onderbouwd en beschreven. De betrouwbaarheid van de instrumenten zal worden getest door de homogeniteit van de schalen te toetsen met behulp van Cronbach's Alpha.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de correlatie- en regressieanalyses beschreven. Voorafgaand hieraan wordt in de eerste paragraaf een statistische beschrijving gegeven van de betrokken respondenten en de variabelen uit het onderzoeksmodel.

4.1 Statistische beschrijving

Tabel 1 bevat een overzicht van een aantal statistische kenmerken van de respondenten en de variabelen uit het onderzoeksmodel. Het aantal respondenten, de gemiddelde waarden, bijbehorende standaarddeviaties en minimum en maximumwaarden zijn opgenomen in de tabel. Het niveau van gemiddeld Ervaren HPWP's ligt voor zowel Ontwikkeling als voor Behoud, relatief hoog. De secundaire dataset omvat het overgrote deel van de respondenten (563 personen).

Tabel 1 | Beschrijvende statistiek variabelen

	N	Minimum	Maximum	Gemiddeld	Std. Deviatie
<i>Controlevariabelen</i>					
Aantal jaren in dienst	605	0	40	11,60	8,867
<i>Onafhankelijke variabelen</i>					
HPWP Ontwikkeling	606	1,6	5,0	3,731	,6276
HPWP Behoud	606	1,9	5,0	3,589	,5321
Leeftijd	589	19	64	40,17	11,341
<i>Afhankelijke variabele</i>					
Werkdruk	606	1,2	4,0	2,356	,5374

4.2 Correlatieanalyse

Tabel 2 toont een overzicht van de correlaties tussen de onafhankelijke, afhankelijke en controle variabelen voor de totale groep respondenten.

Tabel 2 | Correlaties

		HPWP Ontwikkeling	HPWP Behoud	Werkdruk	Leeftijd	Contract type	In dienst	Opleiding	Organisatie
HPWP	<i>r</i>	1							
Ontwikkeling	N	606							
HPWP	<i>r</i>	,500**	1						
Behoud	N	606	606						
Werkdruk	<i>r</i>	-,008	-,067	1					
	N	606	606	606					
Leeftijd	<i>r</i>	-,028	-,067	,045	1				
	N	589	589	589	589				
Contracttype	<i>r</i>	,012	,022	-,100*	-,176**	1			
	N	580	580	580	574	580			
In dienst	<i>r</i>	,011	-,015	,120**	,547**	-,247**	1		
	N	605	605	605	588	579	605		
Opleiding	<i>r</i>	-,059	,050	,001	-,148**	,099*	,024	1	
	N	605	605	605	588	579	604	605	
Organisatie	<i>r</i>	,050	,076	,027	-,112**	-,170**	,053	-,115**	1
	N	606	606	606	589	580	605	605	606

** Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig)

* Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig)

Er is een positieve samenhang tussen de Ervaren HPWP's Ontwikkeling en Behoud ($r = .500$, $p < .01$), tussen Ervaren werkdruk en Kalenderleeftijd ($r = .100$, $p < .05$) en Contracttype ($r = .120$, $p < .01$) en tussen Kalenderleeftijd en diverse controlevariabelen. Ook de controlevariabelen onderling vertonen samenhang. Er is echter geen correlatie tussen de variabelen Ervaren HPWP's en Ervaren werkdruk geconstateerd. Een hogere score op de ervaren HPWP's hangt niet samen met een hogere ervaren werkdruk.

Ten behoeve van de toetsing van hypothese 2A en 2B zijn de data op basis van de variabele Kalenderleeftijd gegroepeerd zodat 3 leeftijdscategorieën ontstaan: jongere werknemers, midden volwassen werknemers en oudere werknemers. In tabel 3 tot en met 5 zijn de correlaties nogmaals weergegeven, uitgesplitst naar leeftijdsgroep.

Tabel 3 | Correlaties - Leeftijdsgroep Jongere werknemers

		HPWP Ontwikkeling	HPWP Behoud	Werkdruk	Leeftijd	Contract type	In dienst	Opleiding	Organisatie
HPWP	<i>r</i>	1							
Ontwikkeling	N	215							
HPWP	<i>r</i>	,534**	1						
Behoud	N	215	215						
Werkdruk	<i>r</i>	,023	-,037	1					
	N	215	215	215					
Leeftijd	<i>r</i>	-,006	-,050	,198**	1				
	N	215	215	215	215				
Contract type	<i>r</i>	,003	,022	-,126	-,139*	1			
	N	215	209	209	209	209			
In dienst	<i>r</i>	,030	-,091	,179**	,564**	-,392**	1		
	N	215	215	215	215	209	215		
Opleiding	<i>r</i>	-,067	-,105	-,086	-,020	,169*	-,234**	1	
	N	215	215	215	215	209	215	215	
Organisatie	<i>r</i>	,126	,188**	,024	-,023	-,403**	,191**	-,169*	1
	N	215	215	215	215	209	215	215	215

** Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig)

* Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig)

Tabel 4 | Correlaties - Leeftijdsgroep Midden volwassen werknemers

		HPWP Ontwikkeling	HPWP Behoud	Werkdruk	Leeftijd	Contract type	In dienst	Opleiding	Organisatie
HPWP	<i>r</i>	1							
Ontwikkeling	N	221							
HPWP	<i>r</i>	,414**	1						
Behoud	N	221	221						
Werkdruk	<i>r</i>	-,031	-,124	1					
	N	221	221	221					
Leeftijd	<i>r</i>	,042	-,092	-,063	1				
	N	221	221	221	221				
Contract type	<i>r</i>	,014	,016	-,040	,042	1			
	N	216	216	216	216	216			
In dienst	<i>r</i>	-,023	-,001	,171*	,156*	-,228**	1		
	N	220	220	220	220	215	220		
Opleiding	<i>r</i>	-,090	,093	,111	-,094	,079	,067	1	
	N	221	221	221	221	216	220	221	
Organisatie	<i>r</i>	,015	,048	-,012	,010	-,185**	,066	-,172*	1
	N	221	221	221	221	216	220	221	221

** Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig)

* Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig)

Tabel 5 | Correlaties - Leeftijdsgroep Oudere werknemers

		HPWP Ontwikkeling	HPWP Behoud	Werkdruk	Leeftijd	Contract type	In dienst	Opleiding	Organisatie
HPWP	<i>r</i>	1							
Ontwikkeling	N	153							
HPWP	<i>r</i>	,611**	1						
Behoud	N	153	153						
Werkdruk	<i>r</i>	-0,049	-0,052	1					
	N	153	153	153					
Leeftijd	<i>r</i>	-0,097	0,061	-0,013	1				
	N	153	153	153	153				
Contract type	<i>r</i>	0,04	0,006	-0,203*	-,024	1			
	N	149	149	149	149	149			
In dienst	<i>r</i>	0,044	0,083	0,097	0,059	-,083	1		
	N	153	153	153	153	149	153		
Opleiding	<i>r</i>	-,093	0,002	0,025	-0,063	-0,204*	,101	1	
	N	152	152	152	152	148	152	152	
Organisatie	<i>r</i>	,038	0,048	0,095	-0,143	,036	0,183*	-,051	1
	N	153	153	153	153	149	153	152	153

** Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig)

* Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig)

Tabel 3 toont de correlaties voor de groep jongere werknemers (tot en met 34 jaar). Ook hier is wel een correlatie aanwezig tussen de variabelen Ervaren werkdruk en Kalenderleeftijd ($r = .198$, $p < .01$) maar niet tussen Ervaren HPWP's en Ervaren werkdruk. Voor de groep midden volwassen werknemers (35 tot en met 49 jaar) laat tabel 4 zien dat er wederom geen correlatie bestaat tussen Ervaren HPWP's en Ervaren werkdruk. In deze leeftijdscategorie is er ook geen sprake van een correlatie tussen Leeftijd en Ervaren werkdruk. Hetzelfde geldt voor de groep oudere werknemers (50 jaar en ouder). Tabel 5 laat geen correlaties zien tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Voor alle leeftijdsgroepen in dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat een hogere ervaren aanwezigheid van HPWP's niet samenhangt met de ervaren werkdruk.

4.3 Hiërarchische meervoudige regressieanalyse

Hypothese 1 – een toename in de inzet van HPWP's zal leiden tot een verhoogde ervaren werkdruk – werd onderzocht met behulp van hiërarchische meervoudige regressieanalyses op de gehele dataset (alle leeftijdsgroepen). Tabachnick en Fidell (2006) stellen dat voor de beste resultaten bij een regressieanalyse, iedere onafhankelijke variabele sterk gecorreleerd dient te zijn met de afhankelijke variabele, maar onderling niet gecorreleerd dienen te zijn. De correlatietabellen in paragraaf 4.2 tonen aan dat hiervan geen sprake is. De onafhankelijke variabelen correleren niet met de afhankelijke variabele.

De hypothese werd onderzocht met behulp van twee hiërarchische meervoudige regressieanalyses. De eerste analyse toetst de invloed van de toename van de ervaren inzet van HPWP's Ontwikkeling op de afhankelijke variabele ervaren werkdruk. De tweede analyse toetst het effect van de toename van de ervaren inzet van HPWP's Behoud op deze afhankelijke variabele. De controlevariabelen Aantal dienstjaren en Contracttype vertonen een significante correlatie met de afhankelijke variabele Ervaren werkdruk. De overige controlevariabelen vertonen geen samenhang met Ervaren werkdruk en werden om die reden niet meegenomen in de regressieanalyse.

Voor de eerste analyse werden de twee controlevariabelen als een blok in de eerste stap van de analyse toegevoegd. Deze variabelen verklaarden 2 % van de variantie in Ervaren werkdruk. Het Aantal dienstjaren vertoont een significante samenhang met de Ervaren werkdruk. Werknemers die langer in dienst van de organisatie zijn, geven aan meer werkdruk te ervaren dan werknemers die korter in dienst zijn bij de organisatie. In de volgende stap werd de gecentreerde onafhankelijke variabele Ervaren HPWP's Ontwikkeling toegevoegd. De toevoeging verklaarde geen aanvullende variantie. De resultaten van de regressieanalyse zijn opgenomen in tabel 6. Op basis van deze analyse kan gesteld worden dat de variabele Ervaren HPWP's Ontwikkeling niet samenhangt met de variabele Ervaren werkdruk.

Tabel 6 | Regressieanalyse Ervaren HPWP's Ontwikkeling en Ervaren Werkdruk

	Beta	R ²	R ² Change	F Change	Sig. F Change
1		.020	.020	5.741	.003
In dienst	.101*				
Contracttype	-.075				
2		.020	.000	.044	.833
In dienst	.101*				
Contracttype	-.075				
HPWP Ontwikkeling	-.009				

* Significantieniveau $p < .05$

** Significantieniveau $p < .01$

Voor de tweede analyse werden dezelfde controlevariabelen als een blok in de eerste stap van de analyse ingebracht en verklaarden 2 % van de variantie in Ervaren werkdruk. In de volgende stap werden de gecentreerde variabele Ervaren HPWP's Behoud toegevoegd. Deze toevoeging verklaarde een extra variantie van 0,4 %. Er is geen sprake van een statistische significantie ($p = .123$). De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 7.

Tabel 7 | Regressieanalyse Ervaren HPWP's Behoud en Ervaren Werkdruk

	Beta	R ²	R ² Change	F Change	Sig. F Change
1		.020	.020	5.741	.003
In dienst	.101*				
Contracttype	-.075				
2		.024	.004	2.381	.123
In dienst	.100*				
Contracttype	-.074				
HPWP Behoud	-.064				

* Significantieniveau $p < .05$

** Significantieniveau $p < .01$

Op basis van de twee regressieanalyses kan worden gesteld dat toename van Ervaren HPWP's, niet samenhangt met een verhoogde Ervaren werkdruk. Hypothese 1 kan hiermee worden verworpen.

Hypothese2, 2A en 2B zijn tevens onderzocht met behulp van een hiërarchische regressieanalyse. Voorafgaand aan de analyses zijn de variabelen Ervaren HPWP's Ontwikkeling, Ervaren HPWP's Behoud en Ervaren Werkdruk gecentreerd door het schaalgemiddelde van de schaalscore af te trekken.

Ter toetsing van hypothese 2 - *leeftijd modereert de relatie tussen de ervaren inzet van HPWP's en de ervaren werkdruk* – werden twee hiërarchische meervoudige regressieanalyses uitgevoerd op de gehele dataset. Bij de eerste analyse wordt de invloed van de onafhankelijke variabele Ervaren HPWP's Ontwikkeling op de afhankelijke variabele Ervaren werkdruk en de modererende invloed van Leeftijd hierop getoetst. De tweede analyse is bedoeld om de invloed van de variabele Ervaren HPWP's Behoud op Ervaren werkdruk en het modererend effect van Kalenderleeftijd hierop te toetsen. Ten behoeve van de analyses werden twee interactieterm gevormd, waarmee de modererende invloed getoetst kan worden. De eerste interactieterm werd gevormd door de gecentreerde predictor Ervaren HPWP's Ontwikkeling te vermenigvuldigen met de moderator Kalenderleeftijd. De tweede interactieterm bestaat uit het product van Ervaren HPWP's Behoud en Kalenderleeftijd.

De eerste hiërarchische meervoudige regressieanalyse ten behoeve van hypothese 2 toetst de invloed van de variabele Ervaren HPWP's Ontwikkeling op de variabele Ervaren werkdruk en de modererende invloed van Kalenderleeftijd hierop.

Zoals hierboven aangegeven vertonen de controlevariabelen Aantal dienstjaren en Contracttype een significante correlatie met de afhankelijke variabele Ervaren werkdruk. De overige controlevariabelen correleren niet met Ervaren werkdruk en worden derhalve niet meegenomen in de regressieanalyse. De resultaten van de analyse zijn weergegeven in tabel 8. De controlevariabelen Aantal dienstjaren en Contracttype werden als een blok in de eerste stap van de analyse toegevoegd. Deze variabelen verklaarden 2 % van de variantie in Ervaren Werkdruk. In de volgende stap werd de onafhankelijke variabele Ervaren HPWP's Ontwikkeling toegevoegd. Deze toevoeging verklaarde geen extra variantie. In de derde stap werd de variabele Kalenderleeftijd toegevoegd. Deze variabele verklaarde een extra variantie van 0,1 %. Er is geen sprake van statistische significantie voor deze variabele ($p = .496$). In de vierde stap werd de interactievariabele Ervaren HPWP's Ontwikkeling * Kalenderleeftijd toegevoegd aan de analyse. Deze toevoeging verklaarde 0,3 % van de variantie in Ervaren werkdruk. Ook hier is geen sprake van statistische significantie ($p = .176$).

Tabel 8 | Regressieanalyse Ervaren HPWP's Ontwikkeling en Ervaren Werkdruk (moderatie: Leeftijd)

	Beta	R ²	R ² Change	F Change	Sig. F Change
1		.020	.020	5.691	.004
In dienst	.101*				
Contracttype	-.075				
2		.020	.000	.044	.834
In dienst	.101*				
Contracttype	-.075				
HPWP Ontwikkeling	-.009				
3		.020	.001	.463	.496
In dienst	.119*				
Contracttype	-.076				
HPWP Ontwikkeling	-.010				
Leeftijd	-.034				
4		.024	.003	1.836	.176
In dienst	.117*				
Contracttype	-.075				
HPWP Ontwikkeling	.192				
Leeftijd	-.034				
HPWP Ontwikkeling x Leeftijd	-.209				

* Significantieniveau $p < .05$

** Significantieniveau $p < .01$

De tweede hiërarchische meervoudige regressieanalyse ten behoeve van hypothese 2 toetst de invloed van de variabele Ervaren HPWP's Behoud op de variabele Ervaren werkdruk en de modererende invloed van Leeftijd hierop. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 9.

Tabel 9 | Regressieanalyse Ervaren HPWP's Behoud en Ervaren Werkdruk (moderatie Leeftijd)

	Beta	R ²	R ² Change	F Change	Sig. F Change
1		.020	.020	5.691	.004
In dienst	.101*				
Contracttype	-.075				
2		.024	.004	2.360	.125
In dienst	.100*				
Contracttype	-.074				
HPWP Behoud	-.064				
3		.025	.001	.609	.435
In dienst	.121*				
Contracttype	-.075				
HPWP Behoud	-.066				
Leeftijd	-.039				
4		.029	.004	2.584	.109
In dienst	.126*				
Contracttype	-.076				
HPWP Behoud	.185				
Leeftijd	-.041				
HPWP Behoud x Leeftijd	-.259				

* Significantieniveau $p < .05$

** Significantieniveau $p < .01$

De controlevariabelen werden als een blok in de eerste stap van de analyse toegevoegd. Deze variabelen verklaarden 2 % van de variantie in Ervaren werkdruk. In de tweede stap werd de variabele Ervaren HPWP's Behoud toegevoegd. Deze toevoeging verklaarde een aanvullende variantie van 0,4 %. Deze verandering is niet significant ($p = .125$). In stap drie werd de variabele leeftijd toegevoegd aan de analyse. De toevoeging leverde een aanvullende verklaring van 0,1 %, maar ook hier is geen sprake van significantie. In de laatste stap werd de interactievariabele Ervaren HPWP's Behoud * Kalenderleeftijd toegevoegd. Hiermee werd een extra 0,4 % van de variantie in Ervaren werkdruk verklaard, maar wederom bleek de verandering niet significant. ($p = .109$).

Op basis van deze analyses kan geconcludeerd worden dat de variabelen HPWP's geen invloed hebben op de variabele Ervaren werkdruk en dat er geen sprake is van een modererende invloed van Kalenderleeftijd. Hypothese 2 kan worden verworpen.

De hypothesen 2A en 2B hebben betrekking op data van respondenten die binnen een bepaalde leeftijdscategorie vallen. Ten behoeve van de toetsing van hypothese 2A – *de ervaren aanwezigheid van op ontwikkeling gerichte HPWP's heeft een negatief effect op de ervaren werkdruk voor jongere werknemers* – werd een hiërarchische meervoudige regressieanalyse uitgevoerd op de data van de leeftijdsgroep jongere werknemers.

De correlatieanalyse voor de subgroep jongere werknemers (zie tabel 3) liet zien dat de controlevariabele Aantal dienstjaren een correlatie vertoont met de afhankelijke variabele Ervaren werkdruk.

De overige controlevariabelen correleren niet met de afhankelijke variabele en worden niet meegenomen in de regressieanalyse. De controlevariabele Aantal dienstjaren werd in de eerste stap toegevoegd aan de analyse. Deze controlevariabele verklaarde 3,2 % van de variantie in Ervaren werkdruk. Vervolgens werd de onafhankelijke variabele Ervaren HPWP's Ontwikkeling toegevoegd. Dit verklaarde geen extra variantie in Ervaren werkdruk. Tabel 10 laat zien dat er geen sprake is van statistische significantie. Hypothese 2A wordt hiermee verworpen: de ervaren aanwezigheid van op ontwikkeling gerichte HPWP's heeft geen effect op de ervaren werkdruk voor jongere werknemers.

Tabel 10 | Regressieanalyse Ervaren HPWP's Ontwikkeling en Ervaren Werkdruk (Jongere werknemers)

	Beta	R ²	R ² Change	F Change	Sig. F Change
1		.032	.032	7.073	.008
In dienst	.179**				
2		.032	.000	.070	.792
In dienst	.179**				
HPWP Ontwikkeling	.018				

* Significantieniveau $p < .05$

** Significantieniveau $p < .01$

Voor de toetsing van hypothese 2B – *de ervaren aanwezigheid van op behoud gerichte HPWP's heeft een negatief effect op de ervaren werkdruk voor oudere werknemers* – werd de analyse uitgevoerd op de data van de leeftijdsgroep oudere werknemers. Tabel 11 geeft de resultaten van deze analyse weer. Tabel 5 toont dat binnen de subgroep oudere werknemers, de controlevariabele Contracttype en de afhankelijke variabele Ervaren werkdruk correleren. De overige controlevariabelen vertonen geen correlatie met de afhankelijke variabele en worden niet meegenomen in de regressieanalyse. In tegenstelling tot de overige leeftijdsgroepen, is hier geen sprake van een correlatie tussen het Aantal Dienstjaren en de Ervaren werkdruk. De controlevariabele Contracttype werd in de eerste stap aan de analyse toegevoegd en verklaarde 4,1 % van de variantie in Ervaren werkdruk. In de volgende stap werd de onafhankelijke variabele Ervaren HPWP's Behoud toegevoegd. Deze variabele verklaarde een extra variantie in Ervaren werkdruk van 0,3 %. Er is geen sprake van statistische significantie. Hypothese 2B wordt hiermee eveneens verworpen: de ervaren aanwezigheid van op behoud gerichte HPWP's heeft geen effect op de door oudere werknemers ervaren werkdruk.

Tabel 11 | Regressieanalyse Ervaren HPWP's Behoud en Ervaren Werkdruk (Oudere werknemers)

	Beta	R ²	R ² Change	F Change	Sig. F Change
1		.041	.041	6.319	.013
Contracttype	-.203*				
2		.044	.003	.399	.528
Contracttype	-.203*				
HPWP Behoud	-.051				

* Significantieniveau $p < .05$

** Significantieniveau $p < .01$

5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek beoogde te toetsen of de leeftijd van werknemers een rol speelt bij de relatie tussen de ervaren werkdruk en de inzet van specifieke groepen HPWP's. Met behulp van een survey onder 606 personen zijn een viertal hypothesen getoetst. Allereerst werd onderzocht of er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen de ervaren inzet van HPWP's en de ervaren werkdruk. Vervolgens werd nagegaan of deze relatie beïnvloed wordt door kalenderleeftijd. In de volgende paragraaf worden de resultaten van het onderzoek samengevat en worden conclusies beschreven.

5.1 Conclusie

Gebleken is dat de verwachting dat een toename in de inzet van HPWP's leidt tot een verhoogde ervaren werkdruk – hypothese 1 – niet werd ondersteund door de resultaten van dit onderzoek. Het mogelijke negatieve effect van High Performance Work Systems zoals beschreven door onder andere Kroon et al. (2009) en Ramsay et al. (2000), een intensivering van werk en een daaruit volgende ervaren verhoogde werkdruk, is niet waargenomen in deze studie. Er werd ook geen positief effect gevonden. De ervaren inzet van zowel op ontwikkeling als op behoud gerichte bundels van HPWP's vertoont in dit onderzoek geen enkele relatie met de ervaren werkdruk.

De tweede hypothese stelt dat leeftijd de relatie tussen de ervaren inzet van HPWP's en de ervaren werkdruk modereert. Ook deze verwachting werd niet ondersteund door de onderzoeksresultaten. Leeftijd had geen significante invloed op de relatie. Voor de meer specifieke verwachtingen op dit vlak zoals beschreven in hypothese 2A en 2B, werd in de resultaten geen onderbouwing gevonden. De ervaren aanwezigheid van op ontwikkeling gerichte HPWP's liet in dit onderzoek geen negatief effect op de ervaren werkdruk voor jongere werknemers zien. Er is geen significante samenhang – positief dan wel negatief – tussen de factoren aangetoond voor deze leeftijdsgroep. De inzet van op ontwikkeling gerichte HPWP's had geen beperkend effect op de ervaren werkdruk. De ervaren aanwezigheid van op behoud gerichte HPWP's vertoonde op haar beurt geen negatief effect op de ervaren werkdruk voor oudere werknemers. Binnen deze leeftijdsgroep is geen significante samenhang tussen de ervaren inzet van op behoud gerichte HPWP's en ervaren werkdruk gevonden.

De overkoepelende onderzoeksvraag – *In hoeverre heeft leeftijd een modererend effect op de relatie tussen de inzet van een HPWS en ervaren werkdruk?* – kan op basis van de resultaten van dit onderzoek als volgt worden beantwoord. In de eerste plaats is er geen relatie tussen de ervaren inzet van HPWP's en ervaren werkdruk aangetoond. Daarnaast is er geen modererend effect van kalenderleeftijd vastgesteld. Er werden wel significante relaties gevonden tussen ervaren werkdruk en een tweetal controlevariabelen. Naarmate werknemers langer in dienst zijn, geven zij aan meer werkdruk te ervaren. Deze samenhang werd niet gevonden voor de subgroep oudere werknemers. Specifiek voor de leeftijdsgroep oudere werknemers – en niet voor jongere en midden volwassen werknemers – werd een significante samenhang gevonden tussen het contracttype en de ervaren werkdruk.

5.2 Discussie

In dit onderzoek is, in tegenstelling tot studies van onder andere Kroon et al. (2009) en Ramsay et al. (2000), geen samenhang tussen de inzet van HPWP's en werkdruk gevonden. Het door hen gesuggererde negatieve effect van HPWS – verhoogde ervaren werkdruk als gevolg van intensivering van

werk – werd in deze context niet herkend. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in de relatie tussen inzet van een HPWS en werkdruk factoren een rol spelen die niet zijn meegenomen in het onderzoek. Zo spreken Kroon et al. in de eerder aangehaalde studie bijvoorbeeld van een mogelijk balancerend effect tussen de factoren taakeisen en ervaren procedurele rechtvaardigheid. Positieve effecten van het ene aspect zouden negatieve effecten van het andere opheffen. Dit is ook in lijn met het idee achter het JD-R model. Het JD-R model stelt dat er een balans dan wel onbalans bestaat tussen taakeisen en hulpbronnen, waardoor bepaalde hulpbronnen kunnen compenseren voor de negatieve effecten van werkdruk (Demerouti et al., 2001). Welke specifieke facetten van hulpbronnen en werkdruk in deze balans een doorslaggevende rol spelen, is volgens Bakker et al. (2004) variabel. In dit onderzoek zijn niet alle mogelijke variabelen die van invloed kunnen zijn op de balans meegenomen. Er is specifiek naar de rol van een tweetal bundels HR-instrumenten gekeken. Er werd verwacht dat de rol van de bundels tweeledig zou zijn: In eerste instantie nemen HPWP's de rol van taakeis aan, waardoor de HPWP's een negatief effect zouden hebben op de ervaren werkdruk door intensivering van werk. Vervolgens werd verwacht dat specifieke bundels van HPWP's, als deze voorzien in behoeften van werknemers, een dempend effect op de ervaren werkdruk zouden hebben en dus zouden fungeren als hulpbron. Andere factoren die mogelijk van invloed kunnen zijn op de balans tussen hulpmiddelen en taakeisen zijn niet meegenomen. Er kan niet worden uitgesloten dat factoren zoals bijvoorbeeld sociale context, procedurele rechtvaardigheid of copingstrategieën, versterkende of compenserende effecten veroorzaken die vanwege de onderzoeksopzet onopgemerkt zijn gebleven (Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979).

Het ontbreken van een significant verband tussen de inzet van HPWP's en de ervaren werkdruk in dit onderzoek kan mogelijk ook verklaard worden vanuit de attributies die werknemers toekennen aan de reden waarom HPWP's worden ingezet door de organisatie. Wanneer zij de HPWP's ervaren als een poging van de organisatie om bij te dragen aan hun welzijn (hulpmiddel), dan zullen zij hierop naar verwachting positief reageren. Ervaren de werknemers de HPWP's echter als een manier van de organisatie om de eigen belangen te dienen ten koste van werknemers (taakeis), dan zullen zij diezelfde HPWP's negatief ervaren (Nishii et al., 2008). In dit onderzoek is de ervaren inzet van HPWP's gemeten. Er is respondenten niet gevraagd naar hun attitude met betrekking tot het desbetreffende HR-instrument.

Wellicht is een andere mogelijke verklaring voor de verschillen tussen de resultaten van dit onderzoek en de eerder genoemde onderzoeken van Kroon et al. (2009) en Ramsay et al. (2000) te vinden in het gebruikte begrippenkader. Zoals bij diverse begrippen op het gebied van HRM het geval is, verschillen auteurs vaak van mening over de exacte definiëring van gebruikte termen. Dit is mogelijk ook een issue in het geval van het begrip werkdruk. In dit onderzoek is werkdruk conform Van Veldhoven en Meijman (1994) gedefinieerd als een combinatie van werktempo en werkhoeveelheid. In Engelstalige artikelen wordt doorgaans gebruik gemaakt van begrippen als workload, work pressure, job strain, job stress en job demands. Hoewel veelal verwezen wordt naar sterk op elkaar lijkende concepten die soms ook door elkaar heen gebruikt worden, kan niet worden uitgesloten dat bij een andere begripsomschrijving enigszins afwijkende concepten worden bedoeld en gemeten. Auteurs maken gebruik van uiteenlopende instrumenten om het concept te meten zoals bijvoorbeeld Maslach Burnout Inventory (Cropanzano & Wright, 2001), WERS98 (Ramsay et al., 2000) en varianten op Karasek's Job Content Instrument (Bakker et al., 2004). Het hier gebruikte meetinstrument is gebaseerd op de VBBA (Van Veldhoven & Meijman, 1994) en wordt vooral in Nederland ingezet.

Gebruik van verschillende meetinstrumenten kan tot andere resultaten leiden.

In het verlengde van een verschil van mening met betrekking tot definiëring van termen, kan mogelijk ook de bepaling van de inhoud van de onderzochte HR-bundels ter discussie worden gesteld (Boselie et al., 2005; Kooij et al., 2013). In dit onderzoek is een indeling conform de beschrijving van Kooij et al. (2013) gehanteerd en is bij de meting van de afzonderlijke componenten van deze bundels gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten. Op dit terrein kunnen interpretaties van auteurs uiteenlopen. Zo stelt Kooij (2010) bijvoorbeeld dat informatie over de eigen prestaties en taken, oudere werknemers ondersteunt bij de uitvoering van hun werk en voor deze groep gezien kan worden als een hulpbron. Warr (1992) daarentegen stelt echter dat de behoefte aan feedback afneemt naarmate men ouder wordt. Ook wordt wel gesteld dat het HR-instrument training niet uitsluitend vanuit een groeiperspectief gezien dient te worden. Oudere werknemers kunnen tevens behoefte hebben aan training vanuit een behoudperspectief. Training helpt hen om veroudering van kennis en vaardigheden tegen te gaan en zo bij te blijven (Hertel et al., In press; Kooij, 2010; Kooij et al., 2013). Indeling van het instrument in de op ontwikkeling gerichte HR-bundel is vanuit deze visie wellicht een discussiepunt. Dergelijke voorbeelden van interpretatieverschillen kunnen leiden tot een andere afbakening van de HR-bundels en daarmee ook tot afwijkende onderzoeksresultaten. Een soortgelijk issue geldt voor de meting van de ervaren inzet van HPWP's. In dit onderzoek werd de inzet gemeten met een generieke schaal zoals gebruikt door Kroon et al. (2009). Kooij (2010) gebruikt voor de meting van ervaren aanwezigheid van HR-instrumenten een andere vragenlijst die vooral gericht is op de inzet van meer specifieke HR-instrumenten ten behoeve van oudere werknemers. Zo wordt in deze vragenlijst bijvoorbeeld gevraagd naar de inzet van taakverlichting en pre-pensioen. Deze op behoud gerichte instrumenten komen niet voor in het voor dit onderzoek gebruikte meetinstrument. De HR-instrumenten die in de verschillende onderzoeken tot een bepaalde HR-bundel worden gerekend, zijn dan ook niet geheel gelijk.

Tenslotte is het wellicht relevant om nog een stap verder te gaan en de indeling van HR-instrumenten in bundels in het geheel ter discussie te stellen. Uit een verkennende factoranalyse bleek dat er meerdere opties waren om items samen te voegen tot een construct. Weglating of toevoeging van een instrument aan een bundel leidde soms niet tot ingrijpende wijzigingen in de uitkomsten. Ook vanuit theoretisch oogpunt zouden er vraagtekens gezet kunnen worden bij de schaalconstructie. Zo zijn in de bundel HPWP's gericht op Behoud diverse instrumenten meegenomen die gericht zijn op de autonomie van de werknemers, maar ook instrumenten die specifiek gericht zijn op de autonomie van leidinggevendenden. Het is aannemelijk dat deze laatste minder in de behoeften van de niet leidinggevendende werknemers voorziet dan de eerst genoemde. Het is zelfs mogelijk dat de instrumenten die gericht zijn op de autonomie van de leidinggevendenden afbreuk doen aan de door de werknemers ervaren autonomie. Een dergelijk effect is niet zichtbaar wanneer gehele bundels van HPWP's worden gebruikt als meetinstrument. Iets soortgelijks is terug te vinden in de bundel gericht op Ontwikkeling. Voor een niet-leidinggevendende werknemer is het bijvoorbeeld maar de vraag of managementtraining en –ontwikkeling in zijn behoeften voorziet. Mede gezien de eerder genoemde uiteenlopende zienswijzen van onderzoekers over welk HR-instrument tot welk type HR-bundel zou behoren, kan ook overwogen worden om de indeling in bundels in het geheel los te laten en ervoor te kiezen om de invloed van afzonderlijke HPWP's op de ervaren werkdruk per leeftijdsgroep te onderzoeken. Dit zou de problemen van de enigszins kunstmatige verdeling van HPWP's in bundels gericht op ontwikkeling en behoud kunnen beperken. Het kan niet uitgesloten worden dat meting van HPWS op een lager

aggregatieniveau, tot andere uitkomsten van het onderzoek zou leiden (Combs et al., 2006). Uitspraken over de effecten van een bundel HPWP's dienen in dit licht te worden gezien.

Tegen de verwachting in valt uit de data van dit onderzoek af te lezen dat de scores op de onafhankelijke en afhankelijke variabelen voor de verschillende leeftijden nauwelijks uiteenlopen. De gemiddelde scores op ervaren inzet van zowel op ontwikkeling als op behoud gerichte HPWP's, zijn voor de drie leeftijdsgroepen vrijwel gelijk. Werknemers van verschillende leeftijden percipiëren de mate van inzet van HPWP's op min of meer dezelfde wijze. Nishii en Wright (2008) suggereren dat percepties van HR systemen afhankelijk zullen zijn van de waarden, persoonlijkheden, ervaringen, levensfasen, etc. van personen. Op basis van de resultaten van dit onderzoek lijken leeftijdsgerelateerde aspecten hier geen of nauwelijks een rol bij te spelen. Ook de gemiddeld ervaren werkdruk is in dit onderzoek voor alle leeftijdsgroepen nagenoeg gelijk. Jong en oud ervaren eenzelfde mate van werkdruk: een score van respectievelijk 2,33 versus 2,37 gemiddeld op een schaal van 1 – 4. Rauschenbach en Hertel (2011) suggereren dat dit kan worden verklaard door cognitieve en fysieke verschillen tussen de leeftijdsgroepen. Bij oudere werknemers nemen cognitieve en fysieke capaciteiten zoals bijvoorbeeld spierkracht, snelheid en flexibiliteit af met de leeftijd. De eisen worden hierdoor door hen als meer belastend ervaren dan door jongere werknemers. Daar staat tegenover dat oudere werknemers wellicht beter zijn toegerust om hun emoties te hanteren en dat daardoor hun copingstrategieën succesvoller zijn. Diverse aspecten en mechanismen kunnen als het ware gebreken compenseren, waardoor de overall ervaren werkdruk voor alle leeftijdsgroepen min of meer gelijk is. Er is echter nauwelijks empirisch onderzoek naar deze verklaringen gedaan in de werkcontext.

5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Zoals duidelijk wordt uit de vorige paragraaf, kent het onderzoek enkele beperkingen. Consensus over de definiëring van de gehanteerde termen en verder onderzoek naar de doelen en inhoud van HR-bundels en meetinstrumenten is gewenst om toekomstige studies rond dit onderwerp te versterken. Enkele aanvullende beperkingen worden hierna belicht.

Onderzoeken van onder andere Nishii et al. (2008) wijzen op een mogelijke gap tussen het door organisaties bedoelde HRM-beleid en het door de werknemers ervaren HRM-beleid. Hier kunnen aanzienlijke verschillen tussen optreden. In dit onderzoek is uitsluitend gekeken naar de beleving van werknemers. Er kan op basis van de resultaten van deze studie dan ook nadrukkelijk niet worden gesteld dat HR-instrumenten als HPWP's geen invloed hebben op de werkdruk. Aspecten zoals bijvoorbeeld de implementatie van een HPWS, de uitvoering door de leidinggevenden en de persoonlijkheid en attitude van de werknemer, kunnen hier ook een rol spelen. Het is niet mogelijk om uitspraken over het HR-beleid op organisatieniveau te doen. Daartoe zou aanvullend onderzoek nodig zijn waarin ervaren HPWP's worden afgezet tegen het bedoelde HPWS.

Vervolgens is er in dit onderzoek voor gekozen om leeftijd te definiëren als kalenderleeftijd en de respondenten te verdelen in 3 leeftijdsgroepen. Zoals beschreven in paragraaf 2.5 kan de leeftijd van mensen ook beschreven worden in termen van cohorten, ontwikkelingsfasen, levensfasen, etc. (Arnold & Silvester, 2005). De keuze voor kalenderleeftijd en de indeling in 3 gelijke leeftijdsgroepen is dan ook arbitrair. Het is mogelijk dat indien er gekozen wordt voor een andere manier om leeftijd te definiëren, ook andere resultaten uit een onderzoek komen. Zo kan de levensfase waarin een

persoon zich bevindt, van invloed zijn op de beleving van werkdruk. Omstandigheden in de privé-sfeer, zoals bijvoorbeeld de zorg voor kleine kinderen, kunnen bijdragen aan de ervaring van druk. Hoewel levensfasen doorgaans een link vertonen met kalenderleeftijd (Warr, 1992) zijn het toch twee verschillende variabelen, wat kan leiden tot afwijkende uitkomsten (Kooij et al., 2008). In een ander voorbeeld stelt Hertel et al. (In press) dat de werkomstandigheden 25 jaar geleden aanzienlijk verschilden van de huidige werkomstandigheden. De werkomstandigheden waaronder een groep personen heeft gewerkt en de waarden waarmee zij zijn opgegroeid, kunnen invloed hebben op de beleving van HR-instrumenten en werkdruk voor personen uit diverse generatiecohorten (Benson & Brown, 2011; Kooij, 2010; Leiter et al., 2009). Een cross-sectioneel onderzoek kan dergelijke effecten niet uitsluiten. Dit type design geeft geen inzicht in ontwikkelingen in de tijd. Longitudinale studies kunnen een beter inzicht verschaffen in de mogelijke verbanden en eventuele causaliteit ervan. Langlopende studies zijn echter kostbaar en praktisch moeilijk uitvoerbaar. Het cross-sectionele alternatief kan op korte termijn toch nuttige resultaten opleveren, aangezien organisaties in de praktijk in staat dienen te zijn om in te spelen op mogelijke (leeftijds)diversiteit, ongeacht de basis voor deze verschillen.

Een andere beperking is de mogelijkheid dat er een selectie bias heeft plaatsgevonden. Zo kan de aanname gedaan worden dat werknemers die een hoge werkdruk ervaren, vanwege deze drukte minder snel tijd vrij zullen maken om een vragenlijst in te vullen. Werknemers met een hoge werkdrukbeleving zullen zo ondervertegenwoordigd zijn in dit onderzoek. De gemiddelde score op de variabele Ervaren werkdruk ligt op 2,36 bij een range van 1 – 4 (vergelijk: 2,96 bij een range van 1 – 5, (Bakker et al., 2004). Deze waarde geeft weinig aanleiding voor de aanname, maar er kan niet uitgesloten worden dat selectie bias een rol heeft gespeeld. Een mogelijke vertekening zal echter bij ieder onderzoek optreden wanneer het invullen van de vragenlijst een vrijwillig karakter heeft. Verder heeft de dataverzameling voor het onderzoek plaatsgevonden tijdens de zomervakantieperiode. In veel sectoren wordt deze periode gezien als relatief rustig. Ook dit kan de uiteindelijke score op de variabele Ervaren werkdruk vertekenen. Het verdient dan ook de aanbeveling om bij toekomstig onderzoek de dataverzameling buiten deze periode plaats te laten vinden. Tenslotte is het overgrote deel van de respondenten in dit onderzoek werkzaam in de zorgsector. In deze sector is een groot deel van de werknemers vrouwelijk. De groep ondervraagde werknemers bestond voor 83 % uit vrouwen. Hoewel er geen reden is om aan te nemen dat de resultaten voor mannen anders zouden zijn dan voor vrouwen, kan een oververtegenwoordiging van vrouwelijke respondenten in de dataset mogelijk gezien worden als een selectiebias. In het kader van generaliseerbaarheid, kan onderzoek binnen andere organisaties en sectoren, waarin een groter percentage mannen werkzaam is, dan ook een nuttige aanvulling zijn.

5.4 Praktische implicaties

Bij onderzoek naar leeftijd, en met name naar leeftijd in de werkcontext, is enige voorzichtigheid geboden. Iedere indeling in groepen kan leiden tot hokjesgeest en zelfs stigmatisering – een indeling uitsluitend op basis van leeftijd doet de individu per definitie tekort. Er bestaan veel stereotiepen en vooroordelen als het gaat om ‘oudere’ werknemers (o.a. Rauschenbach, Göritz, and Hertel (2012), Riach (2009). Zo laat een onderzoek naar de ouder wordende werknemerspool bijvoorbeeld zien dat werkgevers onder meer verwachten dat werknemers minder productief worden naarmate ze ouder worden, vaker afwezig zullen zijn door ziekte en meer weerstand zullen vertonen tegen veranderingen.

gen (Remery et al., 2003). Deze veronderstellingen berusten zelden op evidentie. Hiertegenover staan diverse theorieën die aantonen dat personen op tal van fronten van elkaar verschillen (b.v. functiegroep, persoonlijkheid, leeftijd). Dergelijke theorieën kunnen een differentiatie in HR-beleid verantwoorden. (Hertel et al., In press; Kinnie et al., 2005; Kooij et al., 2013). Een differentiatie zal dan echter wel gebaseerd moeten zijn op feitelijke verschillen tussen de groepen en niet op stereotypen en vooroordelen. De resultaten van dit onderzoek kunnen wellicht een bijdrage leveren aan het ontkrachten van negatieve stereotypen over oudere en jongere werknemers. Er zijn in dit kader immers geen leeftijdsverschillen geconstateerd in ervaren werkdruk en de beleving van inzet van HPWP's. Foutieve oordelen en overtuigingen van HR-managers en leidinggevenden over kenmerken van ouderen en jongere werknemers kunnen van invloed zijn op beslissingen omtrent aannamebeleid, inzet van bepaalde HR-instrumenten om oudere werknemers te ontlasten, opleidingsbeleid, etc. (Hertel et al., In press), met als gevolg een onterechte ongelijke behandeling van groepen werknemers. Het op maat maken van HR-beleid is kostbaar en arbeidsintensief en organisaties willen opbrengsten zien in ruil voor deze investeringen (Kinnie et al., 2005; Paauwe et al., 2013). Goed gefundeerde, op evidentie gebaseerde beleidskeuzes zijn zo voor zowel organisaties als voor werknemers, essentieel.

Tenslotte lijken de negatieve effecten van een HPWS in de vorm van een hogere ervaren werkdruk op basis van dit onderzoek mee te vallen. Er is in dit kader geen empirische ondersteuning gevonden voor het in hoofdstuk 2 beschreven pessimistische dan wel het optimistische perspectief op de impact van HRM (Peccei, 2004). De zoektocht naar de effecten van High Performance Work Systems is nog lang niet afgerond.

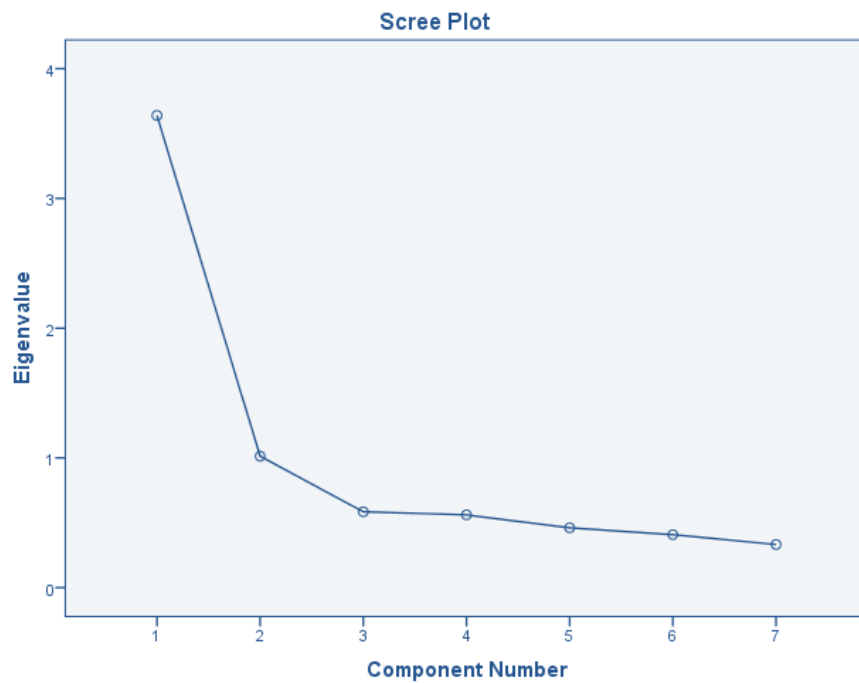
6. Literatuur

- Arnold, J., & Silvester, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*: Prentice Hall.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to predict burnout and performance. [Article]. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. [Article]. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. doi: 10.1080/09585192.2011.573966
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management*: McGraw-Hill Higher Education.
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance - managing the dualities of HRM: an overview of the issues. [Article]. *Personnel Review*, 38(5), 461-471. doi: 10.1108/00483480910977992
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. [Article]. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. [Article]. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi: 10.5465/amr.2004.12736076
- Boxall, P., & Purcell, J. (2007). *Strategy and Human Resource Management*: Palgrave Macmillan.
- Combs, J., Yongmei, L., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do High-Performance Work Practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. [Article]. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. doi: 10.1037/1061-4087.53.3.182
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2012). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206312440118
- Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental Changes in Personal Goal Orientation From Young to Late Adulthood: From Striving for Gains to Maintenance and Prevention of Losses. [Article]. *Psychology & Aging*, 21(4), 664-678. doi: 10.1037/0882-7974.21.4.664
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358. doi: 10.1111/1472-9296.00053
- Hertel, G., Thielgen, M., Rauschenbach, C., Grubbe, A., Stamov-RoBnagel, C., & Krumm, S. (In press). Age differences in motivation and stress at work *Age-Differentiated Work Systems*.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. [Article]. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi: 10.2307/256741
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. [Article]. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
- Kooij, D. (2010). *Motivating Older Workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Ridderkerk: Ridderkerk B.V.
- Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P., & Dijkers, J. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. [Article]. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. doi: 10.1111/1748-8583.12000
- Kooij, D., Lange, A. d., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525. doi: 10.1108/00483480910978027

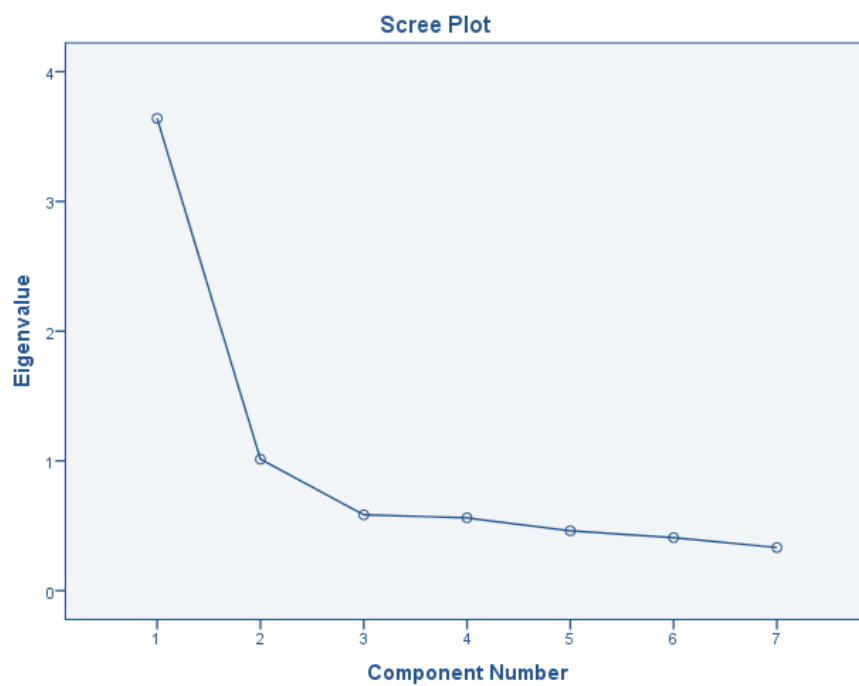
- Leiter, M. P., Jackson, N. J., & Shaughnessy, K. (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. [Article]. *Journal of Nursing Management*, 17(1), 100-109. doi: 10.1111/j.1365-2834.2008.00884.x
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. [Article]. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. doi: 10.5465/amr.1999.1580439
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. R. T., & Snell, S. A. (2003). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. [Article]. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*. (pp. 225-248). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. M. (2013). *HRM & Performance - Achievements & challenges*: Wiley.
- Pallant, J. (2001). *Spss Survival Manual: A Step-By-Step Guide to Data Analysis Using Spss for Windows (Version 10)*: Open University Press.
- Peccei, R. E. (2004). Human Resource Management And The Search For The Happy Workplace.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. [Article]. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Rauschenbach, C., Göritz, A. S., & Hertel, G. (2012). Age stereotypes about emotional resilience at work. *Educational Gerontology*, 38(8), 511-519. doi: 10.1080/03601277.2011.567187
- Rauschenbach, C., & Hertel, G. (2011). Age differences in strain and emotional reactivity to stressors in professional careers. [Article]. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 27(2), e48-e60. doi: 10.1002/smi.1335
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., & Ekamper, P. (2003). Managing an Aging Workforce and a Tight Labor Market: Views Held by Dutch Employers. *Population Research and Policy Review*, 22(1), 21-40.
- Riach, K. (2009). Managing ‘difference’: understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319-335.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2006). *Using Multivariate Statistics (5th Edition)*: Allyn & Bacon, Inc.
- Van Veldhoven, M. J. P. M. (2012). Over knipogen, badkuipen en kampeertenten: arbeidsgedrag als fundament van strategisch HRM, from <http://www.tilburguniversity.edu/about-tilburg-university/schools/socialsciences/departments/hrs/oratieveldhoven.pdf>
- Van Veldhoven, M. J. P. M., & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)*: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.
- Voorde, F. C. v. d. (2009). *HRM, employee well-being and organizational performance: a balanced perspective*. s.n.], S.I. Available from <http://worldcat.org/z-wcorg/> database.
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7(1), 37-45. doi: 10.1037/0882-7974.7.1.37
- Wright, P. M., & McMahan, G. G. C. M. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

7. Bijlagen

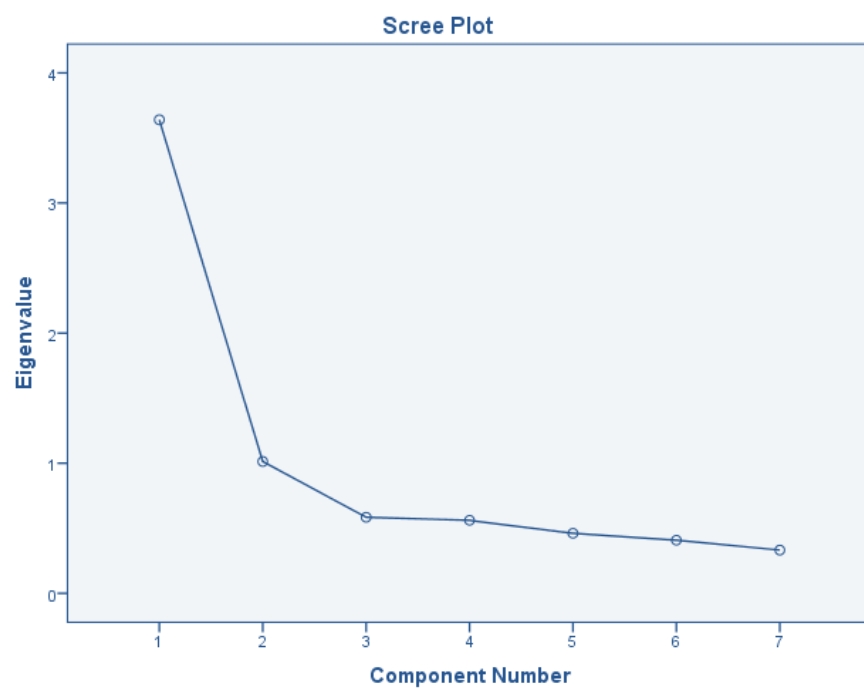
Bijlage I – Screeplots factoranalyse



Figuur 2 – Screeplot Ervaren HPWP's Ontwikkeling



Figuur 3 – Screeplot Ervaren HPWP's Behoud



Figuur 4 – Screeplot Ervaren Werkdruk